ALIŞKANLIKLARIN GÜCÜ

Çeviri: Handan Balkara Çevikus

ALIŞKANLIKLARIN GÜCÜ

Özel ve İş Hayatımızda
Davranışlarımızın Ardında Neler Yatar?

CHARLES DUHIGG

BOYNER YAYINLARI

Eski Büyükdere Caddesi, Park Plaza 14, Maslak-İstanbul

Tel: (212) 366 89 00

by@boynergrup.com

www.boyneryayinlari.com.tr

Orjinal Adı: THE POWER OF HABIT

Yazarı: Charles Duhigg

Yurtdışı Yayınevi: The Wylie Agency (UK) LTD.

1.Basım: Ekim 2012, İstanbul

ISBN: 978-975-7004-67-7

Editör, Genel Yayın Direktörü: Gülşen Heper

Orijinal Kapak Tasarım: Anton Ioukhnovets

Grafik Düzenleme: Ali Ergün Tasarım Reklamcılık

Baskı ve Cilt: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş.
Beysan Sanayi Sitesi, Birlik Caddesi No: 26
34524, Haramidere - Beylikdüzü / İSTANBUL
Tel: 0212 422 18 34 Faks: 0212 422 18 04
Sertifika No: 11957

Oliver'a, John Harry'ye,
John ile Doris'e
ve her zaman yanımda olan Liz'e

İÇİNDEKİLER



KISIM BİR
Bireylerin Alışkanlıkları



KISIM İKİ
Başarılı Organizasyonların Alışkanlıkları



KISIM ÜÇ
Toplumların Alışkanlıkları



ALIŞKANLIKLARIN GÜCÜ

GİRİŞ

Alışkanlık Tedavisi

O, bilim insanlarının gözde araştırma katılımcısıydı.

Lisa Allen, dosyasında da belirtildiği gibi, otuz dört yaşındaydı. Sigaraya ve alkole on altı yaşındayken başlamış, hayatının büyük bölümünü obeziteyle mücadele ederek geçirmişti. Hayatının bir noktasında (yirmili yaşlarının ortalarındayken) 10 bin dolar tutarındaki borçları yüzünden bankalardan yakasını kurtaramaz olmuştu. Eski bir özgeçmişinde en uzun işi bir yıldan kısa sürmüş gözüküyordu.

Oysa bugün araştırmacıların karşısında duran kadın zayıf ve dinçti, üstelik bir atletin kaslı bacaklarına sahipti. Dosyasındaki fotoğraflarda olduğundan on yaş daha genç gösteriyordu ve orada bulunan herkesi sporda yenebilirmiş gibi bir hali vardı. Dosyasında bildirildiğine göre Lisa'nın ödenmemiş borcu yoktu, içki içmiyordu ve bir grafik tasarım firmasında otuz dokuzuncu ayını doldurmak üzereydi.

"Son sigaranı içeli ne kadar oldu?" diye sordu doktorlardan biri, Lisa'nın Maryland'deki Bethesda kenti yakınlarındaki bu laboratuvara her geldiğinde cevapladığı bir dizi soruya başlarken.

"Neredeyse dört yıl oldu," dedi Lisa, "O zamandan beri otuz kilo verdim ve bir maraton koştum." Ayrıca yüksek lisans yapmaya başlamış ve bir ev satın almıştı. Hareketli bir dönem olmuştu kısacası.

Odadaki bilim insanları arasında nörologlar, psikologlar, genetikçiler, bir de sosyolog vardı. Lisa'nın yanı sıra, sigara tiryakiliği, kronik oburluk, alkolizm, alışveriş hastalığı ve diğer zararlı alışkanlıklardan kurtulmayı başarmış iki düzineden fazla insanı, son üç yıldır Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüleri'nin finansmanıyla didik didik araştırmışlardı. Tüm araştırma katılımcılarının ortak bir özelliği vardı: Hayatlarını oldukça kısa zaman dilimleri içinde yeniden inşa etmişlerdi. Araştırmacılar bunun nasıl mümkün olduğunu anlamak için katılımcıların hayati fonksiyonlarını ölçmüş, günlük rutinlerini izleyebilmek için evlerine kameralar yerleştirmiş, DNA dizilimlerini incelemiş ve gerçek zamanda kafataslarının içine bakmalarını mümkün kılan teknolojiler sayesinde, sigara dumanı ve ziyafet sofraları gibi ayartıcı etkilere maruz bırakıldıkları zaman beyinlerinden geçen kan akımını ve elektrik sinyallerini gözlemlemişlerdi. Araştırmacıların amacı, alışkanlıkların nörolojik düzeyde nasıl işlediğini ve onları değiştirmek için ne yapmak gerektiğini bulmaktı.

"Bu hikâyeyi onlarca defa anlatmış olduğunun farkındayım," dedi doktor, Lisa'ya, "ama meslektaşlarımdan bazıları hikâyeni senin değil, başkalarının ağzından dinlediler. Rica etsem sigarayı nasıl bıraktığını bize bir kez daha anlatır mısın?"

"Tabii" dedi Lisa. "Her şey Kahire'de başladı." Kahire tatiline çıkması ani bir kararla olmuştu. Bu kararı vermesinden birkaç ay önce kocası onu terk etmek istediğini, çünkü başka bir kadına âşık olduğunu açıklamıştı. Lisa'nın ihaneti sindirmesi ve kocasından ciddi ciddi boşanacak olduğu gerçeğini idrak etmesi biraz zaman almıştı. Bir müddet yas tutmuş, sonra bir süre takıntılı bir şekilde kocasını gözetlemiş, onun yeni kız arkadaşını sokaklarda takip etmiş, gece yarısı telefon edip konuşmadan kapatmıştı. Derken bir gece Lisa sarhoş bir halde kızın evine gitmiş, kapısını yumruklayıp çığlık çığlığa

bağırarak apartmanı yakacağını söylemişti.

"Hayat pek yolunda gitmiyordu benim için" dedi Lisa. "Piramitleri görmeyi hep istemiştim, kredi kartlarım da limitlerini doldurmamıştı henüz, ben de kalkıp..."

Kahire'deki ilk sabahında Lisa, yakınlardaki bir camiden gelen ezan sesiyle şafak vakti uyandı. Otel odasının içi zifiri karanlıktı. Jetlag etkisini henüz üstünden atamamıştı. El yordamıyla sigarasına uzandı.

Zihni öyle bulanıktı ki, sigarasını yakacağına bir tükenmezkalemi yakmaya çalıştığını, yanan plastiğin kokusunu alana kadar anlayamadı. Son dört saatini ağlayarak, patlayana kadar yemek yiyerek, gözünü uyku tutmayarak, kendini hem küçük düşmüş, hem çaresiz, hem bunalımda, hem de kızgın hissederek geçirmişti. Yattığı yerde gözyaşlarına boğuldu. "İçimi büyük bir hüzün kaplamıştı" dedi. "Hayatım boyunca istemiş olduğum her şey paramparça olmuş gibiydi. Sigaramı bile doğru dürüst içemiyordum.

"Derken, eski kocamı, döndüğümde yeni bir iş bulmamın ne kadar zor olacağını, o yeni işten nasıl nefret edeceğimi, kendimi her zaman ne kadar sağlıksız hissettiğimi düşünmeye başladım. Yataktan kalkarken bir su sürahisine çarpıp yere devirdim. Sürahi kırılıp tuzla buz oldu. Bunun üzerine ağlaması daha da şiddetlendi. Başka çarem yoktu: Hayatımda bir şeyleri değiştirmem gerekiyordu, kontrol edebileceğim tek bir şey olsun bulmam gerekiyordu."

Banyo yapıp otelden ayrıldı. Bir taksinin içinde Kahire'nin aşınmış caddelerinden geçip Sfenks'e ve Gize piramitlerine giden toprak yollarda ve etrafındaki engin çölde ilerlerken, kendine acıması da bir anlığına yok oldu. Hayatta bir amaca ihtiyacı olduğunu düşündü. Ulaşmak için çaba harcayacağı bir şeye.

Taksinin içinde otururken, bir gün Mısır'a tekrar gelip çölde yolculuk etmeye karar verdi.

Lisa bunun çılgınca bir fikir olduğunun farkındaydı. Formsuzdu, kiloluydu, bankada parası yoktu. Bakmakta olduğu çölün adını da,

öyle bir yolculuğun mümkün olup olmadığını da bilmiyordu. Ama bunların hiçbir önemi yoktu. Odaklanacak bir şeye ihtiyacı vardı. Lisa hazırlanmak için kendine bir yıl süre tanımaya karar verdi. Böyle bir keşif gezisinden sağ çıkabilmek için bazı fedakârlıklarda bulunması gerekeceğini de çok iyi biliyordu.

Öncelikle sigarayı bırakması gerekecekti.

On bir ay sonra nihayet başka altı kişiyle birlikte klimalı ve motorize bir tura katılarak çölde ilerlemeye koyulduğunda, karavan o kadar fazla miktarda su, yiyecek, çadır, harita, küresel konumlandırma sistemi ve alıcı-verici radyo cihazıyla doluydu ki, bagaja bir karton da sigara atmak büyük problem olmazdı.

Ama taksinin içindeyken Lisa bunu bilmiyordu. Laboratuvardaki bilim insanları da yolculuğun detaylarıyla ilgilenmemişlerdi. Onların da yeni anlamaya başladıkları sebeplerden ötürü, o gün Kahire'de Lisa'nın algısında oluşan o küçük değişim, yani amacına ulaşmak için sigarayı mutlaka bırakması gerektiğine inanması, nihayetinde hayatının her bölümüne yansıyacak olan bir dizi değişimi tetiklemişti. Sonraki altı ay boyunca Lisa sigaranın yerine koşmayı koyacak, bu da onun beslenme, çalışma, uyuma, para biriktirme, iş günlerini programlama ve gelecek için plan yapma tarzını değiştirecekti. Önce yarı-maraton koşmaya başlayacak, sonra tam maraton koşacak, okula geri dönecek, bir ev satın alacak ve nişanlanacaktı. Lisa son olarak bilim insanlarının bu araştırmasına katıldı ve araştırmacılar onun beyin görüntülerini incelemeye başladıklarında olağanüstü bir şey fark ettiler: Bir grup nörolojik patern[1], yani onun eski alışkanlıkları, yeni paternler tarafından baskılanmıştı. Eski davranışlarının sinirsel aktivitesini hâlâ görebiliyorlardı, ama bu sinyaller yeni dürtüler

1 İngilizcedeki *pattern* sözcüğü, düzenli bir biçimde birbirini takip eden olay, durum veya davranışları tanımlar. Türkçe'de yerine göre örüntü, kalıp, desen, model, motif gibi sözcüklerle karşılanabilmekle birlikte, tam bir karşılığı yoktur. Kitabın terminolojik tutarlılığı açısından bu sözcüğün tüm anlamlarını Türkçe'de tek bir sözcükle karşılayabilmek gerektiği kaygısından hareketle, çeviride *pattern* sözcüğü *patern* olarak tutulmuştur.

Bir davranışın belli bir kalıp oluşturacak biçimde tekrarlandığını söylediğimizde, belli bir davranış paterninden bahsediyor oluruz. Örneğin her gün öğlen uykusu uyuma davranışını, bir uyku paterni olarak tanımlamamız mümkündür. Günde üç ana iki ara öğün yemenin ise bir beslenme paterni olduğunu söyleyebiliriz. (ç.n.)

tarafından etkisiz hale getirilmişti. Lisa'nın alışkanlıkları değiştikçe beyni de değişmişti.

Bilim insanları Lisa'nın algısındaki değişime ne Kahire gezisinin, ne kocasından boşanmasının, ne de çöl yolculuğunun sebep olduğuna inanıyorlardı. Sebep, Lisa'nın ilkin tek bir alışkanlığını, sigara tiryakiliğini yani, değiştirmeye odaklanmış olmasıydı. Araştırmaya katılan herkes benzer süreçlerden geçmişti. Lisa tek bir paterne ("kilit taşı alışkanlık" diye bilinen şeye) odaklanarak hayatının diğer rutinlerini de yeniden programlamayı kendine öğretmişti.

Bu tür değişimleri yaratmak yalnızca bireylerin elinden gelen bir şey değildir. Şirketler alışkanlıkları değiştirmeye odaklandığında, koskoca organizasyonlar bile dönüşüme uğrayabilir. Procter & Gamble, Starbucks, Alcoa ve Target gibi firmalar bu anlayışı benimseyerek çalışma biçimlerini, çalışanlar arasındaki iletişimi ve insanların alışveriş yapma tarzını (onlara fark ettirmeden) etkilemeye çalışmışlardır.

Görüşmenin sonuna doğru bir araştırmacı, "Sana en son beyin taramalarından birini göstermek istiyorum" dedi Lisa'ya. Bir bilgisayar ekranında Lisa'nın beyninden görüntüler içeren bir resim dosyası açtı. "Arzularla ve açlıkla ilişkili olan bu alanlar," dedi Lisa'nın beyninin ortasına yakın bir yeri göstererek, "yiyecek gördüğün zaman hâlâ aktive oluyor. Beynin oburluk yapmana yol açan dürtüleri hâlâ üretiyor.

"Öte yandan, işte bu alanda yeni bir aktivite var" dedi Lisa'nın beyninin alnına en yakın bölgesini göstererek. "Davranışların kısıtlandığı ve öz-disiplinin başladığı yerin burası olduğuna inanıyoruz. Bu aktivitenin varlığı sende iyice belirginleşiyor."

Lisa bilim insanlarının en gözde araştırma katılımcısıydı, çünkü beyin taramaları son derece ilgi çekiciydi ve davranış paternlerinin (alışkanlıkların) zihinlerimizde barındığı yerlerin bir haritasının oluşturulmasında çok işe yarıyordu. "Sen bir kararın otomatik bir davranış haline nasıl geldiğini anlamamıza yardımcı oluyorsun" dedi doktor ona.

Odadaki herkes önemli bir şeyin eşiğinde olduğu duygusuna kapılmıştı. Sahiden de öyleydiler.



Bu sabah uyandığınızda ilk iş olarak ne yaptınız? Hemen duşa mı girdiniz? E-maillerinize mi baktınız? Yoksa mutfak tezgâhından bir Donut alıp ağzınıza mı attınız? Dişlerinizi duştan çıkıp kurulandıktan önce mi, sonra mı fırçaladınız? Önce sağ ayakkabınızı mı, sol ayakkabınızı mı bağladınız? Kapıdan çıkarken çocuklarınıza ne dediniz? Arabanızla işyerinize hangi yoldan gittiniz? Masanıza oturduğunuzda önce e-maillerinizle mi ilgilendiniz, bir meslektaşınızla sohbet mi ettiniz, yoksa hemen bir mesaj yazmaya mı koyuldunuz? Öğlen yemeğinde salata mı, hamburger mi yediniz? Eve döndüğünüzde spor ayakkabılarınızı giyip koşuya mı çıktınız, yoksa kendinize bir içki koyup televizyon karşısında yemek mi yediniz?

William James 1892'de, "Bütün hayatımız, bir yığın alışkanlıktan başka bir şey değildir" diye yazmıştı. Günbegün yaptığımız seçimlerin çoğu, uzun uzun düşünülerek verilmiş kararların sonuçlarıymış gibi görünebilir, ama aslında değildir. Onlar alışkanlıklardır. Her bir alışkanlık kendi başına pek bir anlam ifade etmese de, hangi yemekleri sipariş ettiğimiz, her gece çocuklarımıza ne söylediğimiz, parayı biriktirmeyi mi harcamayı mı seçtiğimiz, hangi sıklıkla spor yaptığımız ve düşüncelerimizle iş rutinlerimizi nasıl organize ettiğimiz, zaman içinde sağlımızı, üretkenliğimizi, mali durumunuzu ve mutluluğumuzu önemli ölçüde etkiler. Duke Üniversitesi'nden bir araştırmacı tarafından 2006 yılında yayınlanan bir bildiride, insanların her gün gösterdikleri davranışların yüzde 40'tan fazlasının gerçek anlamda kararlar değil, alışkanlıklar olduğu bulgulanıyordu.

William James, Aristo'dan Oprah'ya kadar sayısız başkaları gibi, hayatının büyük bölümünü alışkanlıkların neden var olduğunu anlamaya çalışarak geçirdi. Ama alışkanlıkların nasıl *işlediğini* ve daha

önemlisi, nasıl değiştiğini bilim insanları ve pazarlamacılar ancak son yirmi yıldır gerçekten anlamaya başladılar.

Elinizdeki kitap üç kısımdan oluşuyor. İlk kısım bireylerin yaşamlarında alışkanlıkların nasıl doğduğuna odaklanıyor. Bu kısımda alışkanlık oluşumunun nörolojisi, yeni alışkanlıkların nasıl oluşturulup eskilerinin nasıl değiştirilebileceği ve örneğin ünlü bir reklamcının diş fırçalamayı sıradan bir iş olmaktan çıkarıp ulusal bir takıntıya dönüştürürken hangi yöntemleri kullandığı inceleniyor. Procter & Gamble'ın, müşterilerin alışkanlık dürtülerinden yararlanarak Febreze adlı bir spreyi milyar dolarlık bir işe nasıl dönüştürdüğü, Adsız Alkolikler'in bağımlılığın merkezindeki alışkanlıklara saldırarak yaşamları nasıl ıslah ettiği, antrenör Tony Dungy'nin oyuncularının saha üstündeki ince işaretlere verdikleri otomatik reaksiyonlara odaklanarak Amerikan Ulusal Futbol Ligi'nin en kötü takımının kaderini nasıl değiştirdiği de yine bu kısımda ele alınıyor.

İkinci kısımda başarılı şirket ve organizasyonların alışkanlıkları inceleniyor. Paul O'Neill adındaki üst düzey bir yöneticinin (hazine bakanı olmadan önce) zor durumdaki bir alüminyum üreticisini Dow Jones Sanayi Ortalaması'nın en iyi performansına ulaştırmayı tek bir kilit taşı alışkanlığa odaklanarak nasıl başardığı ve Starbucks'ın iradeyi güçlendiren alışkanlıklar aşılayarak liseden terk bir genci bir tepe-yöneticisine nasıl dönüştürdüğü anlatılıyor. Bir hastanenin organizasyonel alışkanlıkları yanlış olduğu zaman en yetenekli cerrahların bile ne feci hatalar yapabileceği açıklanıyor.

Üçüncü kısımda toplumların alışkanlıkları ele alınıyor. Alabama eyaletindeki Montgomery şehrinin köklü sosyal alışkanlıklarındaki değişimin, Martin Luther King Jr. önderliğindeki yurttaşlık hakları hareketinin başarıya ulaşmasına nasıl katkıda bulunduğu ve benzer bir odaklanma yardımıyla Rick Warren adındaki genç bir vaizin California eyaletindeki Saddleback Valley'de ülkenin en büyük kilisesini nasıl kurduğu anlatılıyor. Son olarak, İngiltere'de cinayet işleyen birinin bu suça alışkanlıkları tarafından sürüklendiğini ikna edici bir

şekilde savunabildiği takdirde hapse girmekten kurtulup kurtulamayacağı gibi karmaşık etik meseleler masaya yatırılıyor.

Her bölüm ortak bir argüman etrafında dönüyor: Alışkanlıkların nasıl işlediğini anlarsak, onları değiştirilebiliriz.

Bu kitap yüzlerce akademik incelemeden, üç yüzün üstünde bilim insanı ve üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmelerden ve onlarca şirkette gerçekleştirilmiş araştırmalardan yararlanılarak hazırlandı. (Kaynak dizini için lütfen kitabın sonundaki notlara ve http.//www.thepowerofhabit.com adresine bakınız.) Kitap, teknik tanımıyla alışkanlıklara odaklanmıştır: yani hepimizin hayatımızın belli bir noktasında düşüne taşına yaptığımız ve sonra düşünmeyi bırakıp hemen her gün yapmaya devam ettiğimiz seçimlere. Ne kadar yemek yiyeceğimize, ofisimize vardığımız zaman neye odaklanacağımıza, hangi sıklıkla içki içeceğimize, ne zaman koşuya çıkacağımıza belli bir noktada hepimiz bilinçli olarak karar verdik. Sonra seçim yapmayı bıraktık ve davranış otomatikleşti. Bu, nörolojimizin doğal bir sonucudur. Bunun nasıl olduğunu anlarsak söz konusu paternleri (alışkanlıklarımızı) istediğimiz şekilde yeniden yapılandırabiliriz.



Alışkanlık ilmiyle ilgilenmeye sekiz sene önce gazete muhabiri olarak Bağdat'ta bulunduğum sırada başladım. ABD ordusunu işbaşında seyrederken, onun tarihin en büyük "alışkanlık oluşturma" deneylerinden biri olduğunu fark ettim. Temel eğitimde askerlere, ateş altındayken silah kullanmaya, düşünmeye ve iletişim kurmaya yönelik, dikkatle tasarlanmış alışkanlıklar öğretiliyordu. Savaş meydanında verilen her komut, sonunda otomatikleşene dek tekrarlanmış olan bu davranışlardan birini emrediyordu. Organizasyonun tamamı, askeri üslerin kurulmasında, stratejik önceliklerin belirlenmesinde ve saldırılara nasıl karşılık verileceğinin kararlaştırılmasında, sayısız defa prova edilmiş rutinlere güveniyordu. Komutanlar, savaşın bu

erken döneminde direniş yayılmakta ve ölü sayısı artmaktayken, askerlere ve Iraklılara aşılayabilecekleri, kalıcı barış sağlayabilecek alışkanlıklar arıyorlardı.

Amerikalı bir subayın, başkentin yüz kırk beş kilometre güneyindeki küçük bir şehir olan Kufa'da doğaçlama bir alışkanlık modifikasyon programını yürütmekte olduğunu ilk duyduğumda, Irak'a geleli neredeyse iki ay olmuştu. Ordunun bu binbaşısı şehirde çıkan son arbedelerin videokasetlerini analiz etmiş ve onlarda şöyle bir patern (ortak davranış şekli) saptamıştı: Şiddet genellikle, Iraklılardan oluşan bir kalabalığın bir meydanda veya başka bir açık alanda toplanarak birkaç saat içinde giderek büyümesini takiben ortaya çıkıyordu. Etrafta yiyecek satıcıları dolaşmaya, seyirciler boy göstermeye başlıyordu. Derken birinin bir taş veya şişe atmasıyla birlikte kıyamet kopuyordu.

Binbaşı, Kufa'nın belediye başkanıyla bir araya geldiği zaman tuhaf bir ricada bulundu: Yiyecek satıcılarının meydanlara girmesine mani olabilirler miydi? Tabii ki, dedi belediye başkanı. Birkaç hafta sonra Kufa Mescidi yakınlarında küçük bir kalabalık toplandı. Öğleden akşama kadar kalabalığın boyutu giderek büyüdü. İçlerinden bazıları öfke dolu sloganlar atmaya başladılar. Ortalığın karışacağını sezen Irak polisi, üsle telsiz bağlantısı kurarak Amerikan birliklerinden destek istedi. Akşam karanlığı çökerken kalabalık huzursuzlanmaya ve acıkmaya başladı. İnsanların gözleri, normalde her akşam meydanı dolduran kebap satıcılarını aradı, ama görünürde hiç satıcı yoktu. Seyirciler çekip gittiler. Slogancıların keyfi kaçtı. Akşam saat 8 olduğunda meydanda kimsecikler kalmamıştı.

Kufa yakınlarındaki üssü ziyaret ettiğim zaman binbaşıyla görüştüm. Bir kalabalığın dinamiklerini alışkanlıklar bağlamında düşünmek her zaman yapılan bir şey değildir, dedi bana. Ama o, bütün kariyerini alışkanlık oluşturma psikolojisinde ustalaşmaya çalışarak geçirmişti.

Acemi kampındayken, silahını doldurma, bir savaş bölgesinde

uykuya dalma, çarpışma kaosunun ortasında dikkatini toplayabilme, bitkin veya yılgın bir haldeyken karar verme alışkanlıklarını kazanmıştı. Ona para biriktirme, her gün spor yapma, ranza arkadaşlarıyla iletişim kurma alışkanlıklarını öğreten derslere katılmıştı. Rütbesi yükseldikçe, astlarının kendisinden ikide bir izin istemeden kararlar verebilmelerini sağlamakta organizasyonel alışkanlıkların ne denli önemli olduğunu ve doğru rutinlerin normalde katlanamayacağı insanlarla omuz omuza çalışmasını ne kadar kolaylaştırdığını öğrenmişti. Şimdiyse doğaçlama çalışan bir "ulus-inşacısı" olarak, kalabalıkların ve kültürlerin de aynı kurallardan bazılarına uyduğunu görüyordu. Bir bakıma, diyordu, toplum denen şey binlerce insan arasında oluşan devasa bir alışkanlıklar topluluğudur ve bu insanlar, nasıl etkilendiklerine bağlı olarak, şiddete veya barışa sebep olabilirler. Binbaşı, Kufa meydanlarından yiyecek satıcılarını kaldırmanın yanı sıra, şehir sakinlerinin alışkanlıklarını etkilemeye yönelik başka onlarca deney gerçekleştirmişti. O geleli beri şehirde hiç arbede çıkmamıştı.

"Alışkanlıkları anlamak orduda öğrendiğim en önemli şeydir" dedi binbaşı bana. "Dünya görüşümü her yönüyle değiştirmiştir. Çabucak uykuya dalmak ve kendini iyi hissederek uyanmak mı istiyorsun? Gece yatarken ve sabah kalktığın zaman otomatikman neler yaptığına dikkat et. Koşmayı kendin için kolaylaştırmak mı istiyorsun? Onu bir rutine dönüştürecek tetikleyiciler yarat. Çocuklarımı bu konuda eğitiyorum. Karımla evliliğimiz için alışkanlık planları yapıyoruz. Komuta toplantılarında hep bunu konuşuyoruz. Kebap tezgâhlarını kaldırmak yoluyla kalabalıkları etkileyebileceğimizi hiçbir Kufa'lı tahmin edemezdi, ama her şeyi alışkanlıklardan ibaret görmeye başladığın an, eline bir fener, bir de levye tutuşturulmuş gibi derhal işe koyulursun."

Binbaşı ufak tefek, Georgia'lı bir adamdı. Bir fincana durmadan ayçiçeği çekirdeği veya çiğneme tütünü tükürüyordu. Bana söylediğine göre, orduya girmesinden önce önündeki en iyi kariyer seçe-

neği ya telefon hatlarını onarmak ya da belki, lise arkadaşlarından bazılarının seçtiği yoldan gidip uyarıcı madde ticareti yapmakmış. Oysa şimdi, dünya üzerindeki en gelişmiş askeri organizasyonlardan birinde sekiz yüz birliği idare ediyordu.

"Anlayacağın, eğer benim gibi bir köylü bile bu işi öğrenebildiyse herkes öğrenebilir. Böyle diyorum askerlerime hep. Alışkanlıkları doğru oluşturabilirsen yapamayacağın şey yoktur."

Son on yıldır, alışkanlıkların nörolojik ve psikolojik özelliklerine ve paternlerin (davranış kalıplarının) yaşamlarımızda, toplumlarda ve organizasyonlarda nasıl işlediğine yönelik anlayışımız, elli yıl önce hayalini bile kuramayacağımız ölçüde derinleşmiştir. Alışkanlıkların nasıl ortaya çıktığını, nasıl değiştiğini ve işleyişinin ardında yatan ilmi anlıyoruz artık. Onları nasıl öğelerine ayırabileceğimizi ve isteklerimizi karşılayacak şekilde nasıl yeniden oluşturabileceğimizi biliyoruz. İnsanların daha az yemek yemelerini, daha çok spor yapmalarını, daha etkili bir şekilde çalışmalarını, daha sağlıklı yaşamalarını nasıl sağlayabileceğimizi biliyoruz. Bir alışkanlığı dönüştürmek her zaman kolay ve çabuk olmaz. Her zaman basit de değildir.

Ama mümkündür. Ve nasıl mümkün olduğunun artık farkındayız.



Bireylerin Alışkanlıkları

1

ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Alışkanlıklar Nasıl İşler?

I.

Alışkanlıklar hakkında bildiklerimizin birçoğunu ters yüz edecek bir adam, 1993 güzünde randevulu bir görüşme için San Diego'daki bir laboratuvara girdi. Yaşını başını almış bir adamdı; boyu bir seksenin biraz üstündeydi; kılığı kıyafeti düzgündü, üstünde yakası düğmeli, mavi bir gömlek vardı. Gür beyaz saçları, ellinci mezuniyet yılının kutlandığı her liseliler toplantısında kıskançlık uyandıracak güzellikteydi. Laboratuvarın koridorlarında yürürken eklem iltihabı yüzünden hafifçe aksıyor, her yeni adımın ne getireceğinden emin değilmiş gibi, karısının elini tutarak ağır ağır ilerliyordu.

Yaklaşık bir yıl önce, Eugene Pauly ya da tıp literatüründe tanınacağı adıyla "E.P.", Playa del Rey'deki evlerinde akşam yemeğine hazırlandığı sırada karısı ona oğulları Michael'ın uğrayacağını söyledi.

"Michael da kim?" diye sordu Eugene.

"Çocuğun," dedi karısı Beverly. "Hatırlasana, beraber büyüttüğümüz çocuk."

Eugene ona boş boş baktı. "Kimmiş o?" diye sordu.

Ertesi gün Eugene kusmaya ve mide kramplarıyla kıvranmaya başladı. Yirmi dört saat içinde vücudundaki su kaybı öyle görünür bir hal almıştı ki, paniğe kapılan Beverly onu acil servise götürdü. Yükselmeye başlayan ateşi kırk bir dereceyi bulduğunda, vücudundan boşanan ter hastanenin çarşaflarında sarı lekeler oluşturmuştu. Önce sayıklamaya, sonra saldırganlaşmaya başladı; hemşireler kolunda bir damar yolu açmaya kalktıklarında bağırarak onları itekledi. Bel bölgesindeki iki omur arasına uzun bir iğne daldırıp birkaç damla serebrospinal sıvı almayı ancak ona yatıştırıcı ilaçlar verdikten sonra başarabildiler.

Bu işlemi gerçekleştiren doktor bir sorun olduğunu hemen sezdi. Beyni ve belkemiği sinirlerini çevreleyen sıvı, enfeksiyona ve yaralanmalara karşı koruyucu bir bariyer vazifesi görür. Sağlıklı bireylerde bu sıvı berrak ve akışkandır, iğneden ipek gibi kayarcasına geçer. Eugene'in omurgasından alınan sıvıysa bulanıktı ve mikroskobik kum taneleriyle doluymuş gibi ağır ilerliyordu. Laboratuvardan sonuçlar geldiğinde, Eugene'in doktorları onun neden rahatsızlandığını anladılar: Eugene nispeten zararsız bir virüsün yol açtığı bir hastalık olan viral ensefalitten mustaripti. Bu virüs, uçuklara ve hafif enfeksiyonlara yol açardı; ama nadiren de olsa beyne ulaştığı ve düşüncelerimizi, hayallerimizi, hatta bazılarına göre ruhlarımızı barındıran narin doku kıvrımlarını kemirerek feci hasarlar bıraktığı olurdu.

Eugene'in doktorları Beverly'ye, oluşmuş olan hasarı onarmak için yapabilecekleri hiçbir şey olmadığını, ancak yüksek dozlarda antiviral ilaç kullanarak yayılmasını önleyebileceklerini söylediler. Eugene komaya girdi ve on gün boyunca ölümle pençeleşti. İlaçlar yavaş yavaş hastalığı yenince Eugene'in ateşi düştü ve virüs yok oldu. Eugene nihayet uyandığında bitkin vaziyetteydi, zihni bulanıktı, rahat yutkunamıyordu. Cümle kuramıyor, bazen nasıl nefes alacağını bir anlığına unutmuş gibi soluğu kesiliyordu. Ama hayattaydı.

Sonunda Eugene bazı testlere tabi tutulabilecek kadar iyileş-

ti. Vücudunun, sinir sistemi dahil büyük ölçüde sağlam kaldığını gören doktorlar buna çok şaşırdılar. Eugene kollarını bacaklarını oynatabiliyordu; sese ve ışığa duyarlıydı. Ama baş taramalarında, beyninin ortasına yakın bir bölgede hayra alamet olmayan gölgeler seçiliyordu. Virüs, kafatası ile omurganın birleştiği noktaya yakın bir yerde oval şeklinde bir doku kümesini tahrip etmişti. Doktorlardan biri, "Kocan hatırladığın kişi olmayabilir artık" diye uyardı Beverly'yi. "Onun eskisi gibi olmayacağı ihtimaline kendini hazırlamalısın."

Eugene hastanenin başka bir koğuşuna alındı. Bir hafta sonra artık rahatça yutkunabiliyordu. Bir hafta daha geçtiğinde, normal bir şekilde konuşmaya, şeker ve tuz istemeye, televizyonda kanal zaplamaya, pembe dizilerin sıkıcılığından yakınmaya başlamıştı. Beş hafta sonra bir rehabilitasyon merkezine nakledildiğindeyse Eugene artık koridorlarda yürüyor, fikrinin sorulmasını beklemeden hemşirelere hafta sonu etkinlikleri öneriyordu.

"Komadan böyle çıkan bir hasta gördüğümü hiç hatırlamıyorum" dedi bir doktor, Beverly'ye. "Seni fazla umutlandırmak istemem ama hayret verici bir gelişme bu."

Gelgelelim, Beverly'nin kaygıları dinmedi. Rehabilitasyon kliniğinde hastalığın kocasını rahatsız edici bir şekilde değiştirdiği netlik kazandı. Eugene, örneğin haftanın hangi gününde olduklarını ya da doktor ve hemşirelerin adlarını, kendilerini defalarca tanıtmış olmalarına rağmen hatırlayamıyordu. Bir gün doktoru odasından çıktıktan sonra Beverly'ye dönüp, "Bana bütün bu soruları neden sorup duruyorlar?" diye sormuştu. Nihayet eve döndüğünde her şey daha da tuhaflaştı. Görünüşe bakılırsa Eugene arkadaşlarını hatırlamıyordu. Konuşmaları takip etmekte zorlanıyordu. Bazı sabahlar yataktan kalkıp mutfağa gider, kendine pastırmalı yumurta pişirir, sonra yeniden yatağa girip radyoyu açardı. Kırk dakika sonra aynı şeyi tekrar yapardı: kalkar, pastırmalı yumurta pişirir, yatağa girer, radyoyu kurcalardı. Sonra aynısını bir daha yapardı.

Telaşa kapılan Beverly çeşitli uzmanlara başvurdu. Bu uzmanlar

arasında, San Diego'daki California Üniversitesi'nden, hafıza kaybı konusunda uzmanlaşmış bir araştırmacı da vardı. İşte böylece Beverly ile Eugene güneşli bir sonbahar günü kendilerini üniversite kampüsündeki sıradan bir binanın koridorlarında ağır ağır yürür halde buldular. Küçük bir görüşme odasına alındılar. Eugene bilgisayar kullanan genç bir kadınla sohbete koyuldu.

"Yıllarca elektronik dünyasında bulunmuş bir insan olarak, hayret ediyorum şu işe" dedi, kadının klavyesini tuşladığı makineyi göstererek. "Ben gençken, o cihaz iki metre yüksekliğindeki birkaç raflı-dolap içine yerleştirilir ve bütün odayı kaplardı."

Kadın klavyeyi tuşlamaya devam etti. Eugene kıkırdadı.

"İnanılmaz bir şey bu," dedi, "tüm o baskılı devreler, diyotlar, triyotlar... Ben elektronik işindeyken o cihaz iki metre yüksekliğindeki birkaç raflı-dolap içine yerleştirilirdi."

İçeriye bir bilim adamı girip kendini tanıttı. Sonra Eugene'e kaç yaşında olduğunu sordu.

"Şey, neydi? Elli dokuz mu, altmış mı?" diye yanıtladı Eugene. Yetmiş bir yaşındaydı.

Bilim adamı bilgisayarın klavyesini tuşlamaya başladı. Eugene gülümseyerek bilgisayarı gösterdi. "Ne acayip iş bu ya" dedi. "Biliyor musun, ben elektronik işindeyken o cihaz iki metre yüksekliğindeki birkaç raflı-dolap içine yerleştirilirdi!"

Bilim adamı, elli iki yaşında bir profesör olan Larry Squire'dı ve son otuz yıldır belleğin nöroanatomisini inceliyordu. Beynin olayları nasıl depoladığına yönelik araştırmalarda uzmanlaşmıştı. Ama Eugene'le yapacağı çalışma yakında hem ona, hem de alışkanlıkların işleyişine yönelik anlayışımızı yeniden şekillendirecek olan yüzlerce araştırmacıya yeni ufuklar açacaktı. Squire'ın çalışmaları, kendi yaşını, hatta neredeyse hiçbir şeyi hatırlayamayan birinin bile alışkanlıklar geliştirebileceğini gösterecekti. Üstelik, herkesin her gün benzer nörolojik süreçlere bel bağladığını fark edene dek inanılmaz derecede karmaşık bulacağımız alışkanlıklardı bunlar. Alışkanlıkların altında

yatan bilinçaltı mekanizmaları, mantıklı düşüncenin ürünleriymiş gibi gözüken, ama aslında çoğumuzun hemen hiç tanımadığı ya da anlamadığı dürtülerden doğan sayısız seçime etkide bulunuyordu. Squire'ın ve başkalarının araştırmaları, işte bu mekanizmaların ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktı.

Squire, Eugene'in beyin görüntülerini incelemeye, onunla tanışmasından haftalar önce başlamıştı. Taramalar Eugene'in kafasındaki hasarın neredeyse tümünün, beyin merkezi civarındaki beş santimlik bir alanla sınırlı kaldığını gösteriyordu. Virüs, geçmişi hatırlama ve bazı duyguların regülasyonu gibi çeşitli bilişsel görevlerden sorumlu olduğundan şüphelenilen mediyal temporal lobu neredeyse tamamen tahrip etmişti. Tahribatın yoğunluğu Squire'ı şaşırtmamıştı, çünkü viral ensefalit dokuyu amansızca, neredeyse cerrahi bir keskinlikle tüketirdi. Onu şaşkınlığa uğratan şey, görüntülerin ne kadar tanıdık geldiğiydi.

Squire otuz sene önce MIT'de doktora yaparken, "H.M." diye tanınan bir adamı incelemekte olan grupla birlikte çalışmıştı. Tıp tarihinin en ünlü hastalarından biri olan "H.M."in gerçek adı Henry Molaison'dı, ama kimliği bilim insanları tarafından hastanın hayatı boyunca herkesten gizlenmişti. H.M.'e yedi yaşındayken bir bisiklet çarpmış, kaza sırasında kafası sertçe yere vurmuştu. Kazadan kısa süre sonra nöbetler geçirmeye, bayılmaya başlamıştı. On altı yaşındayken ilk grand mal epilepsi nöbetini geçirmişti. Beynin tamamını etkileyen türden bir nöbettir bu. Çok geçmeden, bilincini günde on defa kaybeder hale gelmişti.

Yirmi yedisine geldiğinde H.M. çaresiz durumdaydı. Antikonvülzif ilaçların bir faydası olmuyordu. Gayet akıllı olduğu halde bir işte tutunamıyordu. Hâlâ anne ve babasıyla yaşıyordu. Oysa H.M. normal bir hayat istiyordu. Deneylere kalkışma cesareti, büyük bir hata yaparak hastaya zarar verme korkusuna ağır basan bir doktordan yardım istedi. Beynin hipokampus denilen bölgesinin bu nöbetlerde rol oynuyor olabileceğini düşündüren araştırmalar vardı. Doktor,

H.M.'in kafasını ameliyatla açmayı ve beyninin ön kısmını yukarıya kaldırıp hipokampusu küçük bir kamışla emerek etrafındaki dokuyla birlikte kafasından çıkarmayı önerdiğinde, H.M. onay verdi.

Ameliyat 1953'te gerçekleşti ve H.M. iyileşirken nöbetleri de yavaşladı. Ne var ki hemen arkasından beyninin ciddi bir değişime uğradığı ortaya çıktı. H.M. adını ve annesinin İrlandalı olduğunu biliyordu. 1929'daki borsa çöküşünü ve Normandiya çıkartmasının haber görüntülerini hatırlayabiliyordu. Ama sonrasında olan her şey, ameliyatından önceki on yılın büyük bölümüne ait anı, deneyim ve mücadeleler, silinip gitmişti. H.M.'e iskambil kağıtları ve sayı listeleri göstererek belleğini teste tabi tutan bir doktor, onun hiçbir yeni bilgiyi aklında yirmi saniyeden uzun tutamadığını keşfetti.

Ameliyat olduğu günden 2008'deki ölümüne dek H.M.'in tanıştığı her insan, duyduğu her şarkı, girdiği her oda onun için yepyeni bir deneyim oldu. Beyni zaman içinde donakalmış gibiydi. Dikdörtgen şeklindeki siyah bir plastik parçasını ekrana doğrultmakla televizyonda kanal değiştirilebileceği gerçeği onu her gün şaşkınlığa uğratıyordu. Doktorlarına ve hemşirelere kendini tekrar tekrar, her gün onlarca defa tanıtıyordu.

"H.M.'in durumunu araştırmak çok hoşuma gitmişti, çünkü bellek, beyni incelemenin elle tutulur ve son derece heyecan verici bir yoluydu" dedi Squire bana. "Ben Ohio'da büyüdüm. Birinci sınıfta öğretmenim herkese mum boyalar dağıttığı zaman bütün renkleri birbirine karıştırarak siyah elde etmeyi denediğimi hatırlayabiliyorum. Öğretmenimin neye benzediğini hatırlayamazken bu anıyı neden aklımda tutmuşum? Beynim bir anının diğerinden daha önemli olduğuna nasıl karar veriyor?"

Squire, Eugene'in beyin görüntülerini eline aldığında, H.M.'inkilere çok benzediklerini görerek hayretler içinde kaldı. İkisinin de kafalarının orta yerinde, ceviz büyüklüğünde boş kütleler vardı. Eugene'in belleği de tıpkı H.M.'inki gibi çıkarılıp alınmış gibiydi.

Ama Squire, Eugene'i incelemeye başlayınca, bazı yönlerden bu

hastanın H.M.'den önemli ölçüde farklı olduğunu gördü. H.M.'le tanışan hemen herkes onda bir sorun olduğunu ilk birkaç dakika içinde anlarken, Eugene sıradan bir gözlemcide bir şeylerin ters gittiğine yönelik hiçbir şüphe uyandırmayacak normallikte konuşmalar yapabiliyor, işler görebiliyordu. H.M.'in ameliyatının etkileri o kadar elden ayaktan düşürücü olmuştu ki hayatının geri kalan kısmını akıl hastanesinde geçirmişti. Oysa Eugene evinde karısıyla birlikte yaşıyordu. H.M. insanlarla gerçek anlamda söyleşemezdi. Eugene'se tam tersine, hemen her tartışmayı uzun uzadıya konuşmaktan rahatsızlık duymayacağı bir konuya, örneğin uydulara (bir uzay ve havacılık şirketinde teknisyen olarak çalışmıştı çünkü) veya hava durumuna getirmeyi inanılmaz derecede iyi beceriyordu.

Squire, Eugene'e önce gençliğine dair sorular sordu. Eugene ona Orta Californiya'daki bir kasabada geçen çocukluğundan, deniz ticaretiyle uğraştığı yıllardan, gençken çıktığı bir Avustralya seyahatinden bahsetti. Hayatında takriben 1960 yılından önce gerçekleşmiş olayların çoğunu hatırlayabiliyordu. Squire sonraki onyıllara dair sorular sorduğundaysa Eugene kibarca konuyu değiştirerek son dönemlere ait bazı olayları anımsamakta güçlük çektiğini söylüyordu.

Eugene'e birkaç zekâ testi uygulayan Squire, onun son otuz yılını hatırlayamayan bir adam için hâlâ son derece zeki olduğunu bulguladı. Dahası, Eugene gençliğinde edinmiş olduğu tüm alışkanlıklara hâlâ sahipti, dolayısıyla Squire ne zaman ona bir bardak su verse ya da fazlasıyla ayrıntılı bir cevabı üzerine kompliman yapsa, Eugene önce teşekkür ediyor, sonra da komplimana komplimanla karşılık veriyordu. Ne zaman odaya biri girse, Eugene ona kendini tanıtıyor, hatırını soruyordu.

Ama Squire ondan bir sayı dizisini ezberlemesini ya da laboratuvarın önündeki koridoru tarif etmesini istediğinde, hastasının hiçbir yeni bilgiyi aşağı yukarı bir dakikadan fazla aklında tutamadığını görüyordu. Eugene'e torunlarının fotoğrafları gösterildiğinde, onların kimler olduğu konusunda hiçbir fikri olmuyordu. Squire ona

hastalığının nasıl başladığını hatırlayıp hatırlamadığını sorduğunda, Eugene ne hastalığına, ne de hastanede geçen günlerine dair hiçbir hatırası olmadığını söylüyordu. Eugene hafıza kaybından mustarip olduğunu bile hemen hiç anımsamıyordu. Kendisini düşündüğü zaman aklında oluşan tablo hafıza kaybını içermiyordu; hastalığın verdiği zararı da hatırlayamadığından, herhangi bir sorunu olduğu kanısında değildi.

Eugene'le tanışmasını izleyen aylarda Squire onun belleğinin sınırlarını ölçen deneyler gerçekleştirdi. O günlere gelindiğinde Eugene ile Beverly, kızlarına yakın olabilmek için Playa del Ray'den San Diego'ya taşınmışlardı. Squire da Eugene'in testleri için onları sık sık evlerinde ziyaret ediyordu. Squire bir gün Eugene'den evinin bir krokisini çizmesini istedi. Eugene mutfağın veya yatak odasının yerini gösteren basit bir harita dahi çizemedi. "Sabahleyin yatağından kalktığında odandan nasıl çıkıyorsun?" diye sordu Squire.

"Biliyorsun işte" dedi Eugene. "Pek emin değilim."

Squire dizüstü bilgisayarına notlar almak için klavyesini tuşlarken Eugene'in dikkati dağıldı. Odanın karşı tarafına bir göz attıktan sonra ayağa kalkıp koridora yöneldi ve banyonun kapısını açtı. Birkaç dakika sonra tuvaletin sifonu çekildi, lavabo musluğu açılıp kapandı ve Eugene ellerini pantolonuna silerek banyodan çıkıp oturma odasına geri döndü. Tekrar Squire'ın yanındaki sandalyesine oturup sıradaki soruyu sabırla beklemeye başladı.

O dönemde, evinin krokisini çizemeyen bir adamın banyoyu nasıl hiç tereddüt etmeden bulabildiğini kimse merak etmedi. Ama bu soru ve buna benzer başka sorular, alışkanlıkların gücüne yönelik anlayışımızı dönüştürecek olan bir dizi keşif doğuracaktı. Bilimsel bir devrimin başlatılmasına yardımcı olacaktı. Bu devrim de, yaşamlarımızı etkileyen tüm alışkanlıkları anlamaya çalışan yüzlerce araştırmacıyı günümüzde yakından ilgilendirecekti.

Eugene masada otururken, Squire'ın dizüstü bilgisayarına gözü takıldı.

"Hayret ediyorum şu işe" dedi bilgisayarı göstererek. "Biliyor musun, benim elektronik işinde olduğum zamanlar o cihaz iki metre yüksekliğindeki birkaç raflı-dolaba yerleştirilirdi."



Yeni evlerine taşınmalarını izleyen ilk birkaç hafta boyunca Beverly, Eugene'i her gün dışarıya çıkarmaya çalıştı. Doktorlar ona Eugene'in hareket etmesinin önemli olduğunu söylemişlerdi. Ayrıca Eugene çok uzun süre içeride kaldığı zaman aynı soruları bitmek bilmeyen bir döngü içinde tekrar tekrar sorarak Beverly'yi çıldırtıyordu. Beverly de bu yüzden her sabah ve öğleden sonra onu mahalleleri civarında yürüyüşe çıkarıyordu. Bu yürüyüşlere her zaman birlikte çıkıyorlar, hep aynı rotayı takip ediyorlardı.

Doktorlar Eugene'den gözünü hiç ayırmaması gerektiği konusunda Beverly'yi uyarmışlardı. Eğer kaybolacak olursa, demişlerdi, evin yolunu asla bulamaz. Ama bir sabah, Beverly giyinirken Eugene ön kapıdan usulca dışarıya çıktı. Odadan odaya geçerek evin içinde dolaşmak gibi bir eğilimi vardı, dolayısıyla Beverly'nin onun gittiğini anlaması biraz vakit aldı. Anlayınca da paçaları tutuştu. Dışarıya koşup sokağa bakındı. Onu göremiyordu. Komşu eve gidip pencereyi tıktıkladı. Evler birbirine benziyordu, Eugene şaşırıp o eve girmiş olabilirdi. Yanıt alamayınca evin kapısına giden Beverly, biri cevap verene kadar zili çaldı. Eugene orada değildi. Beverly tekrar sokağa fırlayıp mahallenin öbür tarafına doğru koşarak çığlık çığlığa Eugene'e seslendi. Ağlıyordu. Ya trafiğe çıktıysa ne olacaktı? Nerede yaşadığını birilerine nasıl anlatacaktı? Beverly evden çıkalı şimdiden on beş dakika olmuştu. Etrafta bakılmadık yer bırakmamıştı. Polisi aramak üzere eve koştu.

Kapıdan içeri daldığında Eugene'i oturma odasında, televizyonun karşısına oturmuş History Channel seyreder vaziyette buldu. Beverly'nin gözyaşları Eugene'i şaşırtmıştı. Söylediğine göre, evden

çıktığını hatırlamıyor, nereye gittiğini bilmiyor, Beverly'nin neden bu kadar telaşlandığını anlayamıyordu. Derken Beverly masanın üstünde bir yığın çam kozalağı gördü. Kozalaklar sokağın sonundaki bir komşunun bahçesinde görmüş olduklarına benziyordu. Eugene'e yaklaşıp ellerine baktı. Kozalakların reçinesi ellerini yapış yapış etmişti. İşte o zaman, Eugene'in yalnız başına yürüyüşe çıkmış olduğunu anladı. Eugene sokak boyunca yürürken, geçtiği yerlerden birtakım hediyelikler toplamıştı.

Sonra da evin yolunu bulmuştu.

Çok geçmeden, Eugene her sabah yürüyüşe çıkar oldu. Beverly onu durdurmaya çalıştı, ama ne fayda.

"Evde kalmasını söylesem de birkaç dakika sonra unutuyordu" dedi bana. "Kaybolmadığına emin olmak için onu bir iki defa takip ettim; ama her zaman sağ salim geri geliyordu." Bazen elinde çam kozalaklarıyla, taşlarla dönerdi. Eve bir keresinde bir cüzdan, bir keresinde de bir köpek yavrusu getirmişti. Onları nereden aldığını hiçbir zaman hatırlamazdı.

Squire ile asistanlarının bu yürüyüşlerden haberleri olduğunda, Eugene'in kafasında bilinçli belleğiyle hiç alakası olmayan bir şeyler döndüğünden şüphelenmeye başladılar. Bir deney tasarladılar. Squire'ın bir asistanı bir gün Eugene'in evine gidip, yaşadığı mahallenin haritasını çizmesini istedi. Eugene yapamadı. Bunun üzerine, yaşadıkları evin sokağın neresinde olduğunu çizerek gösterip gösteremeyeceğini sordu. Eugene biraz bir şeyler karaladıktan sonra kendisinden ne istendiğini unuttu. Asistan mutfağa hangi taraftan gidildiğini göstermesini istedi. Eugene etrafına bakındı. Bilmediğini söyledi. Asistan, karnı acıkmış olsaydı ne yapacağını sordu ona. Eugene ayağa kalkıp yürümeye başladı, mutfağa girdi, bir dolabı açtı ve içinden bir kuruyemiş kavanozu çıkardı.

Aynı haftanın başka bir sabahı, bir misafir araştırmacı Eugene'e günlük yürüyüşünde eşlik etti. Güney California'nın daimi bahar havasında, buram buram begonvil kokuları içinde yaklaşık on beş

dakika yürüdüler. Eugene pek konuşmadı, ama önden giden hep o oldu. Nereye gittiğini biliyormuş gibi bir hali vardı. Kimseden yönlendirme istemedi. Evi yakınlarındaki bir köşeyi dönerlerken, misafir araştırmacı Eugene'e nerede yaşadığını sordu. "Tam olarak bilmiyorum" dedi Eugene. Sonra da kaldırım boyunca yürüyerek evine vardı, ön kapıdan içeri girdi, oturma odasına gitti ve televizyonu açtı.

Squire'a göre, Eugene'in yeni bilgiler öğrenmekte olduğu açıktı. Ama bu bilgiler beyninin neresinde saklanıyordu? Mutfağın nerede olduğunu söyleyemezken dolaptaki kuruyemiş kavanozunu nasıl bulabiliyordu? Hangi evin kendisininki olduğu konusunda hiçbir fikri yokken evinin yolunu nasıl bulabiliyordu? Squire merak içindeydi: Eugene'in hasarlı beyninde nasıl oluyordu da yeni paternler (davranış kalıpları) oluşuyordu?

II.

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün Beyin ve Bilişsel Bilimler bölümünü barındıran binanın içinde, sıradan bir gözlemciye ameliyat odalarının oyuncak bebek evi versiyonları gibi gözükecek düzenekler içeren laboratuvarlar bulunur. İçlerinde, robot kollarına iliştirilmiş minicik neşterler, küçücük matkaplar, genişliği yedi milimetreyi bile bulmayan minyatür testereler vardır. Ameliyat masaları dahi, çocuk boyunda cerrahlar için hazırlanmışçasına miniktir. Odalar her zaman on altı derece gibi düşük bir ısıda tutulur, çünkü havadaki hafif serinlik, hassas işlemler sırasında araştırmacıların parmaklarının titrememesini sağlar. Bu laboratuvarlarda, nörologlar narkoz verilmiş farelerin kafataslarını açarak, içlerine beyinlerindeki en ufak değişikliği bile kaydedebilen minik sensörler yerleştirirler. Fareler uyandıkları zaman kafalarının içinde örümcek ağları gibi dizilmiş onlarca mikroskobik tel taşıdıklarının farkına bile varmazlar.

Bu laboratuvarlar, alışkanlık oluşturma ilminde sessiz bir devri-

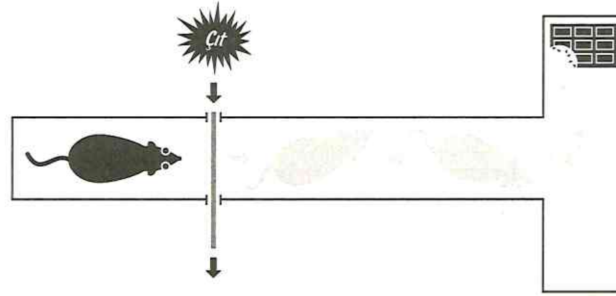
min merkez üssü olmuştur. Burada gerçekleştirilen deneyler Eugene'in (ve aynı zamanda sizin, benim, herkesin) her bir günün üstesinden gelmek için ortaya koyması gereken davranışları nasıl geliştirdiğini açıklar. Bu laboratuvarlardaki fareler, dişlerimizi fırçalamak veya arabamızı garajdan geri geri çıkarmak kadar olağan işleri her yaptığımızda kafalarımızın içinde meydana gelen karmaşık süreçlere ışık tutmuştur. Squire için de, Eugene'in yeni alışkanlıklar edinmeyi nasıl başardığının açıklanmasına bu laboratuvarlar yardımcı olmuştur.

MIT araştırmacıları 1990'larda, yani Eugene'in ateşlenip yatağa düşmesiyle aşağı yukarı aynı dönemde alışkanlıklar üzerinde çalışmaya başladıklarında, bazal gangliya olarak bilinen nörolojik bir doku yumağını merak etmekteydiler. Evrimsel bir perspektiften bakarak, insan beynini iç içe geçmiş hücre katmanlarından oluşan bir soğan gibi düşünecek olursanız, dış katmanlar, yani kafatasına en yakın olanlar, beyne en yakın zamanda yapılmış eklentileri temsil eder. Yeni bir şey icat ettiğinizde ya da bir arkadaşınızın esprisine güldüğünüzde, beyninizin bu dış kısımları işbaşında olur. En karmaşık düşünceler orada gerçekleşir.

Beynin daha derinlerinde, bel kemiğiyle birleştiği nokta olan beyin sapına yakın bölgelerdeyse, daha eski, daha ilkel yapılar bulunur. Bunlar bizim otomatik davranışlarımızı, örneğin nefes almamızı, yutkunmamızı, biri ansızın çalılıkların arkasından fırlayıp önümüze çıktığı zaman hissettiğimiz irkilme tepkisini kontrol eder. Kafatasının merkezine doğru, bir balığın, sürüngenin veya memelinin başı içinde de bulabileceğinize benzer, golf topu büyüklüğünde bir doku yumağı yer alır. Parkinson gibi hastalıklarda rol oynadığından şüphelenmek dışında, bilim insanlarının yıllar boyu pek akıl erdiremediği oval şeklinde bir hücre kümesi olan bazal gangliya, işte budur.

1990'ların başlarında MIT araştırmacıları, bazal gangliyanın alışkanlıklar açısından da önemli olabileceğinden şüphelenmeye başladılar. Bazal gangliyası zedelenmiş hayvanların, labirentlerde koş-

mayı öğrenmek ya da yemek kaplarının nasıl açıldığını hatırlamak gibi işlerde ansızın sorun yaşamaya başladıklarını fark etmişlerdi. Yeni mikro-teknolojilerden yararlanarak bazı deneyler yapmaya karar verdiler. Bu teknolojiler, yaptıkları onlarca rutin iş sırasında farelerin kafalarında neler olup bittiğini son derece ayrıntılı bir şekilde gözlemlemelerini sağlayacaktı. Ameliyatla her bir farenin beynine joystick benzeri küçük bir çubuk ve onlarca minik tel yerleştirildi. Sonrasında hayvan, bir ucunda çikolata bulunan T şeklinde bir labirente salındı.



Farelerin her biri, labirent girişine yerleştirilmiş bir paravanın arkasına bırakılıyordu. Yüksek bir çıt sesi duyulduğunda paravan açılıyordu. Başlangıçta, fare çıt sesini duyduğu ve paravanın ortadan kalktığını gördüğü zaman genellikle köşeleri koklayıp duvarları tırmalayarak ana koridorda bir aşağı bir yukarı dolaşmaya başlıyordu. Sanki çikolatanın kokusunu alıyor, ama onu nasıl bulacağını çözemiyordu. T'nin tepesine ulaştığında çoğunlukla sağa dönüp çikolatadan uzaklaşıyor, sonra da, bazen görünürde hiçbir sebep olmadığı halde duralayarak sola doğru gidiyordu. Sonunda çoğu hayvan ödülü keşfediyordu. Ama labirent içindeki dolanışlarında göze çarpan hiçbir patern (davranış kalıbı) yoktu. Fareler hiçbir şey düşünmeden aheste aheste gezinir gibiydiler.

Öte yandan, farelerin kafalarındaki elektrotlar farklı bir hikâye anlatıyordu. Hayvanlar labirentte dolaştıkları sırada, beyinleri (özellikle

de bazal gangliyaları) deliler gibi çalışıyordu. Bir fare havayı her kokladığında ya da duvarı her tırmaladığında, beyni her yeni koku, görüntü ve sesi analiz edercesine, hummalı bir faaliyet yürütüyordu. Fare labirentte dolaştığı sürenin her ânını bilgiyi işleyerek geçiriyordu.

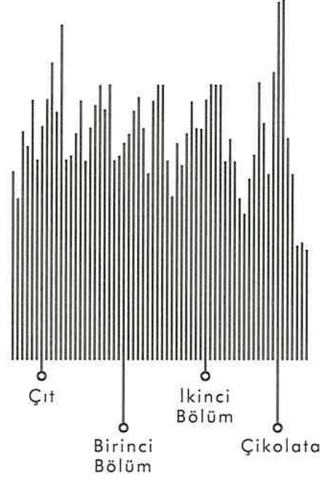
Bilim insanları deneylerini defalarca tekrarladılar ve farelerdeki beyin aktivitesinin aynı rotada yüzlerce kez dolaştıkça nasıl değiştiğini seyrettiler. Yavaş yavaş bir dizi değişim ortaya çıktı. Fareler köşeleri koklamaktan ve yanlış tarafa sapmaktan vazgeçtiler. Onun yerine, labirentin içinde giderek daha hızlı koşturmaya başladılar. Derken beyinlerinin içinde beklenmedik bir şey oldu: Fareler labirentte yollarını nasıl bulacaklarını öğrendikçe, kafalarındaki zihinsel faaliyet *azaldı*. Rotaları giderek otomatikleşirken, onlar da giderek daha az düşünmeye başladılar.

Görünüşe bakılırsa, bir farenin labirentteki ilk birkaç keşif turu sırasında, beyninin yeni gelen tüm bilgileri anlamlandırabilmek için bütün gücüyle çalışması gerekiyordu. Ama aynı rotada birkaç gün koştuktan sonra farenin duvarları tırmalamasına ya da havayı koklamasına artık gerek kalmadığından, duvar tırmalama ve havayı koklamayla ilişkili beyin aktivitesi son buluyordu. Farenin hangi tarafa döneceğini seçmesi gerekmediğinden, beynin karar verme merkezleri de sessizleşiyordu. Farenin tek yapması gereken, çikolataya en çabuk yoldan nasıl ulaşıldığını hatırlamaktı. Bir hafta içinde bellekle ilişkili beyin yapıları bile susuyordu. Fare labirentin içinde koşturmayı o kadar içselleştirmiş oluyordu ki artık bu konuda düşünmesine hiç gerek kalmıyordu.

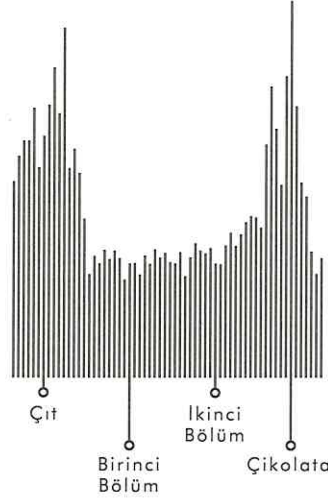
Ama bu içselleştirme (dümdüz koş, sola dön, çikolatayı ye), farelerin beyinlerindeki elektrotların gösterdiği üzere, bazal gangliyaya dayanıyordu. Öyle anlaşılıyordu ki, fare giderek daha hızlı koşmaya, beyni giderek daha az çalışmaya başladıkça bu minicik, kadim nörolojik yapı yönetimi ele alıyordu. Bazal gangliya, paternlerin (davranış kalıplarının) hatırlanmasında ve uygulanmasında merkezi bir rol oynuyordu. Başka bir deyişle, bazal gangliya beynin geri kalan

kısmının uyuduğu zamanlarda bile alışkanlıkları depolamaya devam ediyordu.

Bu kapasitenin kendini nasıl ortaya koyduğunu anlamak için, bir farenin labirente ilk kez girdiği zamanki beyin aktivitesini gösteren şu grafiğe bakalım. Başlangıçta beyin harıl harıl çalışıyor:



Bir hafta sonra, rutin kanıksandığı ve labirentteki koşturmaca bir alışkanlığa dönüştüğü an, farenin labirentte dolaşırkenki beyin aktivitesi azalıyor.



Beynin bir dizi eylemi otomatik bir rutine çevirdiği bu süreç, istifleme (chunking) olarak bilinir ve alışkanlıkların nasıl oluştuğu sorusunun temelinde bu yatar. Her gün bel bağladığımız, yüzlerce olmasa da onlarca davranışsal istif (chunk) vardır. Bunlardan bazıları basittir: Diş fırçanızı ağzınıza sokmadan önce üstüne otomatik olarak diş macunu koyarsınız. Bazılarıysa, örneğin giyinmek veya çocuklara öğlen yemeği hazırlamak, biraz daha karmaşıktır.

Bazılarıysa o kadar karmaşıktır ki, milyonlarca yıl önce evrilmiş küçük bir parça dokunun onları nasıl olup da alışkanlığa dönüştürebildiğine şaşırmamak elde değildir. Arabanızı garajdan geri geri çıkarma hareketini ele alalım. Araba kullanmayı ilk öğrendiğinizde bu iş haklı olarak önemli bir konsantrasyon gerektirir: Önce garaj kapısını, sonra arabanızın kapısını açmanız, koltuğunuzu ayarlamanız, anahtarı kontağa sokmanız, saat yönünde çevirmeniz, dikiz aynasını ve yan aynaları düzeltip, arkanızda bir engel olup olmadığına bakmanız, ayağınızı fren pedalına koymanız, geri vitese geçmeniz, ayağınızı frenden çekmeniz, tekerleklerin yönünü ayarlayıp caddede akan trafiği gözlerken bir yandan da garajla cadde arasındaki mesafeyi gözlerinizle ölçmeniz, aynalara yansıyan görüntüleri tampon, çöp kutuları ve parmaklıklar arasındaki gerçek mesafelere çevirmek için kafanızda hesaplar yapmanız, aynı zamanda gaz pedalına ve frene ayaklarınızla hafif hafif basmanız ve büyük olasılıkla, yan koltukta oturan kişiye radyoyu kurcalamaktan vazgeçmesini söylemeniz gerekir.

Oysa artık bunları arabanızla dışarıya her çıktığınızda hiç düşünmeden yapıyorsunuz. Rutin, alışkanlıkla gerçekleşiyor.

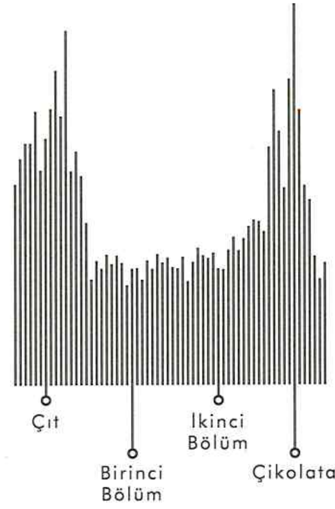
Bu zorlu performansı her sabah milyonlarca insan hiç düşünmeden sergiler, çünkü araba anahtarını elimize aldığımız an bazal gangliyamız devreye girerek, bir otomobili geri geri caddeye çıkarmakla ilgili olarak beynimizde depolamış olduğumuz alışkanlığı tespit eder. Ne zaman ki o alışkanlık kendini göstermeye başlar, beynimizdeki gri madde sessizleşmekte ya da başka düşüncelerin

peşine düşmekte serbesttir artık. O arada çocuğunuzun beslenme çantasını evde unuttuğumuzu fark edebilmemizin sebebi de zihnimizdeki bu rahatlamadır.

Alışkanlıkların ortaya çıkış sebebi, bilim insanlarına göre, beynin enerjiden tasarruf etmek için durmaksızın yeni yollar aramakta olmasıdır. Beyin kendi haline bırakıldığı takdirde hemen her rutini alışkanlığa çevirmeye çalışacaktır, çünkü alışkanlıklar zihnimizin daha az efor harcamasını mümkün kılar. Enerji tasarrufu sağlayan bu içgüdü, muazzam bir avantajdır. Etkin bir beyin daha az alana ihtiyaç duyar, bu da kafa boyutunun küçülmesini mümkün kılarak çocukların doğumunu kolaylaştırmış, dolayısıyla anne ve çocuk ölümlerini azaltmıştır. Etkin bir beyin, yürümek ve ne yiyeceğimizi seçmek gibi temel davranışlar hakkında durmaksızın düşünmekten vazgeçmemizi de sağlar, böylelikle zihinsel enerjimizi mızraklar, sulama sistemleri ve nihayet, uçaklar ve video oyunları icat etmeye ayırabilmişizdir.

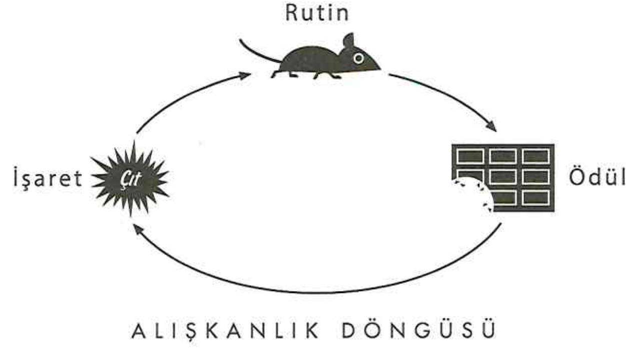
Ama zihinsel enerji tasarrufu çok nazik bir iştir, çünkü beyinlerimiz yanlış zamanda devreden çıkacak olursa, önemli bir şeyi, örneğin çalılıkların arkasına saklanmış yırtıcı bir hayvanı veya caddeye çıktığımız sırada süratlenerek bize yaklaşan bir arabayı fark edemeyebiliriz. İşte bu yüzden, bazal gangliyamız alışkanlıkların yönetimi ne zaman ele alacağını belirleyen akıllı bir sistem geliştirmiştir. Bir alışkanlık istifinin her başlayışında veya bitişinde meydana gelen bir şeydir bu.

Bu sistemin nasıl işlediğini görmek için, farenin nörolojik alışkanlık grafiğine tekrar dikkatlice bakalım. Fark ettiğiniz gibi, beyin aktivitesi ilk olarak labirentin başında, yani paravan hareket etmeye başlamadan önce farenin çıt sesini duyduğu an ve labirentin sonunda bir kez daha, yani fare çikolatayı bulduğu zaman tavan yapıyor.



Bu yükselişler, beynin kontrolü bir alışkanlığa ne zaman devredeceğini ve hangi alışkanlığı kullanacağını belirlediği sıralarda oluşur. Örneğin, paravanın arkasında duran bir farenin, tanıdık bir labirentte mi, yoksa kapısında bir kedinin pusu kurduğu yabancı bir dolabın içinde mi olduğunu bilmesi zordur. Beyin bu belirsizlikle başa çıkabilmek için, alışkanlığın başında çok fazla efor sarf ederek, hangi paterni kullanacağı konusunda ipucu veren bir "işaret" arar. Fare paravanın ardından bir çıt sesi geldiğini duyarsa, labirent alışkanlığını kullanacağını anlar. Bir miyav sesi geldiğini duyarsa, farklı bir patern (davranış kalıbı) seçer. Ve aktivitenin sonunda ödül ortaya çıktığında, beyin kendini uyandırarak her şeyin beklendiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol eder.

Beyinlerimizin içinde vuku bulan bu süreç, üç aşamalı bir döngüdür. Önce bir *işaret*, yani beyninize otomatik moda geçmesini söyleyen ve hangi alışkanlığı kullanacağını gösteren bir tetikleyici belirir. Sonra, fiziksel, zihinsel veya duygusal olabilen bir *rutin* oluşur. Son olarak, bu döngünün gelecekte kullanılmak üzere hatırlanmaya değer olup olmadığına karar vermesinde beynimize yardımcı olan bir *ödül* ortaya çıkar.



ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Zaman içinde bu döngü (işaret, rutin, ödül döngüsü) giderek otomatikleşir. İşaret ile ödül iç içe geçerek, sonunda güçlü bir beklenti ve şiddetli bir arzu[2] doğurur. Nihayet, ister serin bir MIT laboratuvarında olsun, ister kendi garajınızda olsun, ortaya bir alışkanlık çıkar.



Alışkanlıklar kader değildir. İzleyen iki bölümde, alışkanlıkların göz ardı edilebileceği, değiştirilebileceği ve yerlerine yenilerinin konulabileceği anlatılacak. Ama alışkanlık döngüsünün bu kadar önemli olmasının sebebi, basit bir gerçeği su yüzüne çıkarmasıdır: Bir alışkanlık ortaya çıktığı zaman, beyin karar verme sürecine tam anlamıyla katılmaktan vazgeçer. Çok çalışmayı bırakır ya da odağını başka işlere kaydırır. Demek ki bir alışkanlıkla bilinçli olarak *savaşmadığınız* ve yerine yeni rutinler koymadığınız sürece, eski patern (davranış kalıbı) otomatikman tekrar edecektir.

Bununla birlikte, sırf alışkanlıkların nasıl işlediğini, yani alışkanlık döngüsünün yapısını anlamak bile, onları daha kolay kontrol edebilmemizi sağlar. Bir alışkanlığı öğelerine ayırabildiğiniz an, onu istediğiniz gibi yönlendirmeniz mümkün olur.

2 *Arzu* sözcüğü bu çeviride İngilizcedeki *craving* kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır. *Craving*, belli bir durum veya nesneye duyulan çok yoğun, kıvrandırıcı isteği ifade eder. (Hamile bir kadının belli bir yiyeceğe aşermesi ya da sigarayı yeni bırakmış birinin sigara içmeyi özlemesi bu durumun en spesifik örneklerindendir.) Ancak Türkçede tam bir karşılığı bulunmadığından, bu kitapta yalnızca *arzu* sözcüğüyle karşılanması tercih edilmiştir. (ç.n.)

MIT'de bazal gangliya deneylerinden çoğuna nezaret etmiş bir bilim insanı olan Ann Graybiel, "Farelere labirentte koşmayı öğreterek sonunda bunu onlar için bir alışkanlığa dönüştürdüğümüz, sonra da ödülün yerini değiştirmek suretiyle alışkanlığı yok ettiğimiz deneyler yaptık" dedi bana. "Sonra bir gün ödülü eski yerine koyup fareyi labirente bıraktık ve ne görsek beğenirsiniz? Eski alışkanlık yeniden ortaya çıkıverdi. Alışkanlıklar aslında hiçbir zaman yok olmaz. Beynimizin yapılarına şifrelenmiş halde beklerler. Aslında bu bizim için çok büyük bir avantaj oluşturur: Her tatilden sonra araba kullanmayı yeniden öğrenmemiz gerekseydi ne kötü olurdu, değil mi? Sorun, beynimizin iyi alışkanlığı kötü alışkanlıktan ayırt edememesidir. Dolayısıyla eğer kötü bir alışkanlığınız varsa, her zaman orada bir yerde pusuya yatmış, doğru işaret ve ödülleri bekliyor olacaktır."

Bu da, örneğin egzersiz alışkanlığı yaratmanın ya da diyetimizi değiştirmenin neden bu kadar zor olduğunu açıklar. Koşmak yerine kanepede oturmayı, Donut kutusunun önünden her geçtiğimizde atıştırmayı rutin haline getirdiğimiz an, bu paternler (davranış kalıpları) kafamızın içinde sonsuza dek kalır. Ama bu davranışları baskılayacak yeni nörolojik rutinler yaratmayı öğrenirsek, yani alışkanlık döngüsünü kontrolümüz altına alırsak, tıpkı Lisa Allen'ın Kahire gezisinden sonra yapmış olduğu gibi, o kötü eğilimleri geri plana itebiliriz. Ve kişi yeni bir patern (davranış kalıbı) yarattığı an, araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, koşuya çıkmak ya da Donut kutusunu görmezden gelmek de başka her alışkanlık kadar otomatikleşir.

Alışkanlık döngüleri olmasaydı, beynimiz günlük hayatın ufak ayrıntılarından bunalıp kendini devre dışı bırakırdı. Nitekim, yaralanma veya hastalık nedeniyle bazal gangliyaları zarar görmüş kişiler çoğunlukla zihinsel felce uğrarlar. Bir kapıyı açmak ya da ne yiyeceğine karar vermek gibi basit aktivitelerde bile zorlanırlar. Önemsiz detayları görmezden gelme yeteneğini kaybederler. Bir araştırmada örneğin, bazal gangliyası zedelenmiş hastaların, yüz ifadelerini (korku ve tiksinti dahil) tanıyamadıkları, çünkü yüzün neresine odakla-

nacakları konusunda hiçbir zaman emin olamadıkları bulgulandı. Bazal gangliyamız olmasaydı, her gün işimizi kolaylaştıran yüzlerce alışkanlığa erişimimizi kaybederdik. Bu sabah önce sağ ayakkabınızı mı, yoksa sol ayakkabınızı mı bağlayacağınıza karar vermek için hiç duraladınız mı? Dişlerinizi duşa girmeden önce mi, yoksa sonra mı fırçalayacağınıza karar vermekte zorlandınız mı?

Elbette hayır. Bu kararlar, çaba gerektirmeyen, alışkanlıksal kararlardır. Bazal gangliyanız sağlam olduğu ve işaretler sabit kaldığı sürece, davranışlarınızı düşünmeden gerçekleştirirsiniz. (Gerçi tatile çıktığınız zaman farkında olmadan farklı şekillerde giyinebilir, dişlerinizi sabah rutininizin farklı bir noktasında fırçalayabilirsiniz.)

Ama bazen beynin otomatik rutinlere bağımlılığı tehlike de yaratabilir. Alışkanlıklar avantaj olabildikleri kadar lanet de olabilir.

Örneğin Eugene'i ele alalım. Hafızasını yitirdikten sonra alışkanlıklar ona hayatını geri verdi. Sonra da her şeyi tekrar geri aldı.

III.

Bellek uzmanı Larry Squire, Eugene'le giderek daha fazla zaman geçirmeye başladıkça hastasının bir şekilde yeni davranışlar öğrenmekte olduğuna kanaat getirdi. Eugene'in beyin görüntüleri, bazal gangliyasının viral ensefalitten zarar görmediğini gösteriyordu. Acaba Eugene beynindeki ağır hasara rağmen hâlâ işaret-rutin-ödül döngüsünü kullanıyor olabilir miydi? Bu kadim nörolojik süreç, Eugene'in mahallesinde nasıl dolaşabildiğini ve mutfaktaki kuruyemiş kavanozunu nasıl bulabildiğini açıklayabilir miydi?

Eugene'in yeni alışkanlıklar oluşturmakta olup olmadığını anlamak için, Squire bir deney tasarladı. On altı farklı objeyi (plastik kırpıntılarını ve rengârenk oyuncak parçalarını) dikdörtgen şeklindeki kartonlara yapıştırdı. Sonra onları sekiz çifte böldü: Seçenek A ve Seçenek B. Her eşleşmede, kartonlardan gelişigüzel seçilmiş bir tanesinin altına, üzerinde "doğru" yazan bir etiket yapıştırılmıştı.

Eugene bir masaya oturtulup, önüne bir çift obje konuldu ve objelerden birini seçmesi istendi. Sonra, seçtiği objeyi ters çevirip altında "doğru" etiketi bulunup bulunmadığına bakması söylendi. Belleği ölçmenin sık kullanılan bir yoludur bu. Sadece on altı obje bulunduğu ve objeler hep aynı sekiz çift halinde sunulduğu için, çoğu insan birkaç defa sırayla baktıktan sonra hangi objenin "doğru" olduğunu ezberleyebilir. Maymunlar sekiz ila on gün sonunda tüm "doğru" objeleri ezberleyebiliyorlar.

Eugene testi kaç defa yaparsa yapsın, "doğru" objelerden hiçbirini hatırlayamıyordu. Deneyi haftada iki defa, her defasında kırk çift objeye bakarak, aylarca tekrarladı.

Deneyin başlamasından birkaç hafta sonraki bir seansın başında, araştırmacılardan biri, "Bugün neden burada olduğunu biliyor musun?" diye sordu ona.

"Sanmıyorum" dedi Eugene.

"Sana bazı objeler göstereceğim. Neden biliyor musun?"

"Onları size tarif etmem mi gerekiyor? Yoksa ne işe yaradıklarını mı söyleyeceğim?" Eugene önceki seansları hiç hatırlamıyordu.

Ama haftalar geçtikçe, Eugene'in performansı iyileşti. Yirmi sekiz günlük eğitimden sonra, Eugene artık obje seçimlerinin yüzde 85'inde "doğru" objeyi buluyordu. Otuz altı günün sonunda seçimlerinin yüzde 95'i doğru çıkmaya başladı. Bir gün görüşmenin sonunda kendi başarısı karşısında afallamış bir halde araştırmacıya baktı.

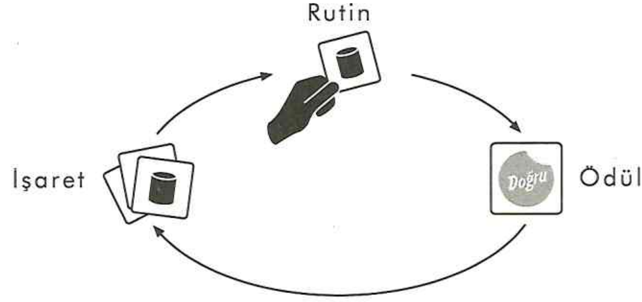
"Bunu nasıl yapıyorum ben?" diye sordu ona.

"Kafanda neler oluyor, anlat bana" dedi araştırmacı. "Kendi kendine 'Şunu gördüğümü hatırlıyorum' mu diyorsun?"

"Hayır" dedi Eugene. "O bir şekilde burada oluyor," dedi başına dokunarak, "ve elim ona gidiyor."

Anlamsızmış gibi görünse de bu cevap Squire'a çok şey ifade ediyordu. Eugene bir işarete maruz bırakılmıştı: her zaman aynı kombinasyonla sunulan bir çift objeye. Ortada bir rutin vardı: Objelerden birini seçecek ve kendini neden kartonu çevirmeye mecbur

hissettiği konusunda hiçbir fikri olmasa da, altında bir etiket olup olmadığına bakacaktı. Bunun bir ödülü vardı: üstünde "doğru" yazan etiketi bulduktan sonra duyduğu hoşnutluk. Sonuçta ortaya bir alışkanlık döngüsü çıkmıştı.



EUGENE'İN ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Bu paternin (davranış kalıbının) aslında bir alışkanlık olduğuna emin olmak için, Squire bir deney daha gerçekleştirdi. On altı objenin hepsini birden alıp aynı anda Eugene'in önüne koydu. Ondan tüm "doğru" objeleri bir tarafa ayırmasını istedi.

Nereden başlayacağı konusunda Eugene'in hiçbir fikri yoktu. "Tanrı aşkına, nasıl hatırlayayım?" dedi. Objelerden birine uzanıp altını çevirmeye yeltendi. Araştırmacı onu durdurdu. Hayır, diye açıkladı. Görev, objeleri iki *gruba* ayırmaktı. Neden altlarını çevirmeye çalıştığını sordu ona.

"Bu sadece bir alışkanlık sanırım" dedi Eugene.

Görevi yerine getiremedi. Objeler, alışkanlık döngüsü bağlamında sunulmadıkları zaman Eugene'e hiçbir şey ifade etmiyordu.

Squire'ın aramakta olduğu delil işte buydu. Deneyler, Eugene'in ancak birkaç saniyeliğine hatırlayabildiği görev ve objeler söz konusu olduğunda dahi, yeni alışkanlıklar oluşturabildiğini gösteriyordu. Bu da onun nasıl olup da her sabah yürüyüşe çıkabildiğini açıklıyordu. Eugene dışarıya her çıktığında aynı işaretleri (köşe başlarındaki ağaçları, belli bazı yerlerdeki posta kutularını) görüyordu, dolayısıyla

evini tanıyamadığı halde alışkanlıkları onu her defasında kendi kapısına geri götürüyordu. Eugene'in her defasında karnı acıkmadığı halde neden günde üç dört defa kahvaltı yaptığı da açıklığa kavuşmuştu. Doğru işaretler mevcut olduğu sürece (radyonun sesi, pencereden içeri giren sabah güneşi) bazal gangliyası tarafından dikte edilen senaryoyu otomatikman takip ediyordu.

Dahası, Eugene'in hayatında, araştırmacılar aramaya başlayana dek hiç kimsenin farkına varmadığı daha onlarca alışkanlık vardı. Eugene'in kızı örneğin, merhaba demek için sık sık onlara uğrardı. Oturma odasında babasıyla biraz konuştuktan sonra mutfağa gidip annesini yoklar, sonra da el sallayarak kapıdan çıkıp oradan ayrılırdı. Az önceki sohbetlerini o gidene kadar unutmuş olan Eugene, kendisiyle iki laf etmeden çıkıp gittiği için kızına sinirlenir, sonra da neye sinirlendiğini unuturdu. Ama duygusal alışkanlık çoktan başlamış olurdu; Eugene'in öfkesi devam eder, kendisinin de akıl sır erdiremediği ölçüde şiddetlenir, sonra kendiliğinden söner giderdi.

"Bazen masaya vurur, küfreder, nedenini soracak olsanız 'Bilmiyorum, ama öfkeden deliye döndüm!' derdi" diye anlattı Beverly bana. Sandalyesine tekme atar, odadan içeri giren herkesi terslerdi. Derken, birkaç dakika sonra, gülümseyerek hava durumundan bahsetmeye başlardı. "Sanki bir başladı mı öfkesini sonuna dek devam ettirmeye mecburmuş gibiydi" dedi Beverly.

Squire'ın yeni deneyi başka bir şeyi daha gösterdi: alışkanlıkların şaşırtıcı ölçüde hassas olduğunu. İşaretlerde ufacık bir değişiklik olsa, Eugene'in alışkanlıkları dağılıp gidebiliyordu. Mahalle turları sırasında birkaç defa yaşandığı gibi, yol üzerinde bir şey değişse, örneğin belediye bir sokak tamiratı yapıyor olsa ya da kaldırımın üstü fırtınanın kopardığı ağaç dallarıyla kaplanmış olsa, Eugene evinin ne kadar yakınında olursa olsun kaybolur, iyi kalpli bir komşu yol gösterene kadar evini bulamazdı. Kızı evden ayrılmadan önce yanına gidip on saniyeliğine onunla konuşacak olsa, sinirlenme alışkanlığı hiç ortaya çıkmazdı.

Squire'ın Eugene'le gerçekleştirdiği deneyler, alınan dersler hakkında veya karar verme süreci hakkında hiçbir şey hatırlamaksızın da öğrenmenin ve bilinçdışı seçimler yapmanın mümkün olduğunu kesinkes kanıtlayarak, bilim camiasında beynin işleyişine yönelik anlayışları kökünden değiştirdi. Eugene, davranış tarzımızın temelinde bellek ve mantık kadar alışkanlıkların da yattığını gösterdi. Alışkanlıklarımızı yaratan deneyimleri hatırlamıyor olabiliriz, ama onlar beyinlerimize yerleşir yerleşmez davranışlarımızı etkilemeye başlarlar ve çoğu zaman biz bunun farkında bile olmayız.



Squire, Eugene'in alışkanlıkları hakkındaki ilk bildirisini yayınlayalı beri, alışkanlık oluşturma ilmi büyük aşama kaydederek başlıca inceleme alanlarından biri haline gelmiştir. Duke, Harvard, UCLA, Yale, Güney California, Princeton ve Pennsylvania üniversitelerinde ve İngiltere, Almanya ve Hollanda'daki okullarda görev yapan araştırmacılar kadar, Procter & Gamble, Microsoft, Google ve başka yüzlerce şirkette çalışan bilim insanları da, alışkanlıkların nörolojisini ve psikolojisini, güçlü ve zayıf yanlarını, neden ortaya çıkıp nasıl değiştirilebileceğini anlamaya odaklanmışlardır.

Araştırmacılar, işaretlerin bir çubuk-şeker veya televizyon reklamı gibi görsel bir tetikleyiciden tutun, belli bir yer, günün belli bir zamanı, bir duygu, bir dizi düşünce veya belli insanların birlikteliğine kadar hemen her şey olabileceğini öğrenmişlerdir. Rutinler inanılmaz derecede karmaşık olabildikleri gibi, fevkalade basit de olabilirler. (Bazı alışkanlıklar, duygulara ilişkin olanlar örneğin, milisaniyelerle ölçülür.) Ödüllerse, fiziksel duyumlara sebep olan yiyecek ve ilaçlardan tutun, övülmeye veya kendini övmeye eşlik eden kıvanç hisleri gibi duygusal ödüllere kadar pek çok şey olabilir.

Hemen her deneyde, araştırmacılar Squire'ın Eugene'de yaptığı keşiflerin yansımalarını görmüşlerdir: Alışkanlıklar güçlü ama has-

sastır. Bilincimiz dışında oluşabilecekleri gibi, kasıtlı bir tasarlamanın sonucu olarak da ortaya çıkabilirler. Çoğunlukla bizim iznimiz olmaksızın oluşur, ama parçalarıyla oynanmak yoluyla yeniden biçimlendirilebilirler. Hayatlarımızı sandığımızdan çok daha ileri düzeyde yönlendirirler. O kadar güçlüdürler ki beyinlerimiz başka her şeyi, sağduyuyu bile yadsıyarak onların peşinden gider.

Bir deneyde örneğin, Ulusal Alkol İstismarı ve Alkolizm Enstitüsü'yle işbirliği yapan araştırmacılar, fareleri belli işaretleri gördükleri zaman manivelalara basmak üzere eğiterek sonunda bunu onlarda bir alışkanlığa dönüştürdüler. Fareler her defasında yiyecekle ödüllendiriliyordu. Sonra, araştırmacılar yiyeceğe zehir katınca hayvanlar çok fena hastalandılar; kafesin tabanına elektrik verince fareler ödüllerini almaya giderken çarpıldılar. Fareler yiyeceğin ve kafesin tehlikeli olduğunu anlamışlardı: Bir kâse içinde kendilerine sunulan zehirli yemlerden ve elektrikli döşeme panellerinden uzak duruyorlardı. Ama eski işaretleri gördükleri zaman hiç düşünmeden manivelaya basıp yemi yiyorlar, zehir yüzünden kussalar da, elektrik yüzünden çarpılsalar da kafesin öbür tarafına yürüyorlardı. Alışkanlık o kadar kök salmıştı ki fareler kendilerini alamıyorlardı.

İnsanlar âleminde de aynı durumun örneklerini bulmak zor değildir. Örneğin fast-food'u ele alalım. Yorucu bir günün ardından, kurt gibi aç çocuklarınızla birlikte evinize doğru ilerlerken, bir defaya mahsus olmak üzere bir McDonald's veya Burger King'e uğramak gözünüze gayet mantıklı görünür. Yemekler pahalı değildir. Üstelik son derecede lezzetlidir. Neticede, işlenmiş et, tuzlu patates kızartması ve şekerli kola tüketmenin tek bir öğünde sağlığınıza vereceği zarar çok fazla olamaz, öyle değil mi? Nasıl olsa her zaman yapmıyorsunuzdur bunu.

Ama alışkanlıklar bizden izin almaksızın ortaya çıkar. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, ailelerin düzenli olarak fast-food tüketmek gibi bir *niyetleri* genellikle yoktur. İşaretler ve ödüller yeni bir alışkanlık yaratırken, ayda bir olan tüketim sıklığı önce haftada bire, sonra

haftada ikiye çıkar ve sonunda çocuklar sağlıksız miktarlarda hamburger ve patates kızartması tüketir hale gelirler. Kuzey Texas ve Yale üniversitelerindeki araştırmacılar ailelerin fast-food tüketimlerini neden yavaş yavaş artırdıklarını anlamaya çalıştıklarında, tüketici davranışlarını etkilemekte olduğunu çoğu kişinin hiç fark etmediği bir dizi işaret ve ödül buldular. Alışkanlık döngüsünü keşfettiler.

Bütün McDonald's'lar örneğin, birbirine benzer. Şirket, dükkânların mimarisini ve çalışanların müşterilere söylediği şeyleri kasıtlı olarak standartlaştırmaya çalışır. Böylece her şey, yeme rutinlerini tetikleyen istikrarlı birer işaret vazifesi görecektir. Bazı zincirlerde yiyecekler, tüketiciyi derhal ödüllendirmek üzere özel olarak tasarlanmıştır. Patates kızartması örneğin, dilinize değdiği an dağılmaya başlayacak şekilde hazırlanır, böylece keskin bir tuz ve yağ tadını size mümkün olduğunca çabuk ileterek haz merkezlerinizin uyarılmasına ve beyninizin bu paterne (davranış kalıbına) kilitlenmesine sebep olur. Bu da alışkanlık döngüsünün yerleşmesini kolaylaştırır.

Gelgelelim, bu alışkanlıklar bile hassastır. Bir fast-food restoranı kapandığı zaman, önceden orada yemek yiyen ailelerin çoğu kendilerine alternatif bir mekân aramak yerine akşam yemeklerini evlerinde yemeye başlarlar. Küçük değişiklikler bile bir alışkanlığı sonlandırabilir. Ama bu alışkanlık döngüleri yerleşirken onların çoğunlukla farkında olmadığımızdan, onları kontrol edebileceğimiz gerçeğini gözden kaçırırız. Oysa işaretlere ve ödüllere dikkat etmeyi öğrenirsek rutinleri değiştirebiliriz.

IV.

2000'e gelindiğinde, Eugene'in hastalığının üstünden yedi yıl geçmiş ve hayatı bir çeşit dengeye kavuşmuştu. Her sabah yürüyüşe çıkıyordu. Bazen günde beş altı kere, canı ne isterse yiyordu. Karısı, televizyon History Channel'a ayarlı olduğu sürece onun pelüş koltuğuna kurulup seyredeceğinden emin olabiliyordu. Yayında tek-

rar-gösterimler de olsa, yeni programlar da olsa, Eugene için birşey fark etmiyordu.

Ancak yaşlandıkça, Eugene'in alışkanlıkları hayatını olumsuz yönlerde etkilemeye başladı. Çok hareketsiz kalıyordu, çünkü programlardan hiç sıkılmadığı için bazen saatler boyu aralıksız televizyon seyrettiği oluyordu. Doktorları kalbi için endişelenmeye başlamışlardı. Beverly'ye onu sağlıklı gıdalar içeren sıkı bir perhize sokmasını söylediler. Beverly bunu yapmayı denedi, ama Eugene'in yeme sıklığını ve ne yediğini denetlemek zordu. Eugene onun uyarılarını hiç hatırlamıyordu. Buzdolabını tıka basa meyve ve sebzeyle doldurmaya kalksa, Eugene pastırma ve yumurta bulana kadar dolabın altını üstüne getiriyordu. Bu onun rutiniydi. Sonuçta, Eugene yaşlanıp kemikleri kırılganlaştıkça, doktorlar onun yürüyüş yaparken daha dikkatli olması gerektiğini söylemeye başladılar. Ama Eugene kendini olduğundan yirmi yaş genç sanıyordu. Adımlarını dikkatli atması gerektiğini hiçbir zaman hatırlamıyordu.

"İnsan belleği beni hayatım boyunca büyülemişti" dedi Squire bana. "Sonra E.P.'yi tanıdım ve yaşadıklarınızı hatırlayamadığınız zaman bile hayatın ne kadar zengin olabileceğini gördüm. Beynin, tüm hatıraları uçup gittiğinde dahi mutlu olabilmek gibi mucizevi bir yeteneği var.

"Ama kişinin zararına işlemeye başladığı zaman bu yeteneği devreden çıkarmak çok zor."

Beverly, Eugene'in sorunsuzca yaşlanmasına yardımcı olmak için, alışkanlıklara dair bildiklerini kullanmayı denedi. Eugene'e yeni işaretler sunarak onun en zararlı alışkanlıklarından bazılarına kısa devre yaptırabileceğini keşfetti. Buzdolabında pastırma bulundurmadığı takdirde Eugene her sabah sağlıksız gıdalarla kahvaltı yapamıyordu. Koltuğunun yanına bir tabak salata koyduğu zaman, arada bir uzanıp atıştırdığı oluyordu. Bu bir alışkanlık haline geldikçe de, Eugene mutfakta kendine ziyafet çekmekten vazgeçti. Diyeti zamanla düzeldi.

Ama bu çabalara rağmen Eugene'in sağlığı bozulmaya devam ediyordu. Bir bahar günü, televizyon seyrederken ansızın bağırmaya başladı. Beverly koşarak yanına gittiğinde, onun göğsünü tuttuğunu gördü. Ambulans çağırdı. Hastanede Eugene'in küçük bir kalp krizi geçirdiği anlaşıldı. Teşhis konulduğu sırada Eugene, artık ağrısı geçmiş olduğundan, sedyesinden kalkmaya çabalamaktaydı. O gece, yan dönüp uyuyabilmek için, göğsüne takılmış monitör elektrotlarını çekiştirip durdu. Gece boyu alarmlar öttü, hemşireler telaşla koşuştular. Sensörlerin uçlarını bantla yerlerine yapıştırarak ve sorun çıkarmaya devam ettiği takdirde elini kolunu bağlayacaklarını söyleyerek, Eugene'in elektrotlarını kurcalamaktan vazgeçmesini sağlamaya çalıştılar. Hiçbiri işe yaramadı. Eugene tehditleri duyar duymaz unutuyordu.

Derken kızı Carol Rayes, hemşirelerden birine, sakin durduğu için babasına kompliman yapmasını ve bu komplimanı sık sık, onu her gördüğünde tekrarlamasını önerdi. "Yani gururunun okşanmasını istiyorduk" dedi bana. "'Ah babacım, göğsündeki elektrotlara dokunmayarak bilim adına gerçekten çok önemli bir şey yapıyorsun,' diyorduk." Hemşireler onun üstüne titremeye başladılar. O da buna bayıldı. Birkaç gün sonra, ondan ne isteseler yapar hale gelmişti. Eugene bir hafta sonra evine geri döndü.

Sonra, 2008 güzünde, oturma odasında dolaşırken şöminenin önündeki çıkıntıya takılıp düştü ve kalçasını kırdı. Squire ile ekibi, hastanede Eugene'in nerede olduğunu anlayamayıp panik atak geçirmesinden korktular. Başucuna durumunu açıklayan notlar bıraktılar, duvarlara çocuklarının resimlerini astılar. Karısı ve çocukları her gün yanına geldiler.

Ama Eugene hiç endişeye kapılmadı. Neden hastanede olduğunu hiç sormadı. "Artık bütün bu belirsizlikle barışmış gibiydi" dedi Squire. "Hafızasını yitireli on beş yıl olmuştu. Sanki beyninin bir parçası, asla anlayamayacağı bazı şeyler olduğunu biliyor ve bunu sorun etmiyordu."

Beverly her gün hastaneye gitti. "Onunla uzun uzun konuştum" dedi. "Onu çok sevdiğimi söyledim ona; çocuklarımızı, ne güzel bir hayatımız olduğunu anlattım. Duvarlardaki resimleri gösterip, ne çok sevildiğinden bahsettim. Elli yedi senedir evliydik ve bunun kırk iki senesi normal bir evlilikti. Bazen çok zorlandım, çünkü kocamın eski halini özlüyordum. Ama en azından mutlu olduğunu biliyordum."

Birkaç hafta sonra, kızı ziyaretine geldi. Eugene onu görünce "Ne yapıyoruz bakalım bugün?" diye sordu. Kızı onu tekerlekli bir sandalyeyle dışarıya, hastanenin bahçesine çıkardı. "Güzel bir gün," dedi Eugene. "Hava ne kadar güzel, değil mi?" Kızı ona çocuklarından bahsetti, sonra bir köpekle oynadılar. Kızı onun yakında eve dönebileceğini düşünüyordu. Güneşin batmakta olduğunu görünce onu içeriye götürmeye hazırlandı.

Eugene ona baktı.

"Senin gibi bir kızım olduğu için şanslıyım" dedi. Kızı savunmasız yakalanmıştı. Babasının ağzından en son ne zaman böyle tatlı bir şey duyduğunu hatırlayamıyordu.

"Senin gibi bir babam olduğu için asıl ben şanslıyım" dedi ona.

"Vay canına, ne güzel bir gün" dedi Eugene. "Hava nasıl sence?"

O gece, sabah saat birde, Beverly'nin telefonu çaldı. Doktor, Eugene'in ağır bir kalp krizi geçirdiğini, ellerinden gelen her şeyi yaptıklarını, ancak onu hayata döndürmeyi başaramadıklarını söyledi. Eugene vefat etmişti. Ölümünden sonra araştırmacılar tarafından baş tacı edilecek, beyninin görüntüleri yüzlerce laboratuvar ve tıp okulunda incelenecekti.

"Bilime ne büyük katkıda bulunduğunu bilseydi çok gururlanırdı, biliyorum" dedi Beverly. "Hayatında önemli bir şey, fark yaratacak bir şey yapmak istediğini söylemişti bir keresinde bana. Yaptı da. Yaptığını hiç hatırlayamadı sadece."

2

BEYNİN ARZULARI

Yeni Alışkanlıklar Nasıl Oluşur?

I.

1900'lerin başlarında bir gün, Claude C. Hopkins adlı tanınmış bir Amerikalı yöneticiye eski bir arkadaşı tarafından yeni bir iş fikri getirildi. Arkadaşı, büyük sükse yapacağından emin olduğu ilginç bir ürün keşfetmişti. Bu ürün, adını "Pepsodent" koyduğu bir diş macunuydu: naneli, köpüklü bir karışım. İşin içinde riskli bazı yatırımcılar vardı (bir tanesi bir dizi arazi alım satım işini batırmıştı; diğeri, söylendiğine göre gangsterlerle ilişkideydi), ama bu yatırım, söz konusu arkadaşın vaat ettiği üzere, muazzam bir şey olacaktı. Eğer ki Hopkins kabul eder de ulusal bir promosyon kampanyası tasarlamalarına yardımcı olursa tabii.

Hopkins o dönemde, hızla büyüyen bir endüstrinin en tepesindeydi: on yirmi yıl önce varlığından bile pek söz edilemeyen reklam endüstrisinin. Hopkins, Amerikalıları Schlitz marka bira satın almaya ikna eden adamdı. Bunu şirketin şişelerini "taze buharla" temizliyor olmasını överek yapmış, ama diğer şirketlerin de tıpatıp aynı

yöntemi kullanmakta olduğuna değinmeyi unutmuştu. Milyonlarca kadını ayartıp Palmolive sabun kullanmaya ikna etmeyi ise, Cleopatra'nın da aynı sabunla yıkandığını, çileden çıkan tarihçilerin hararetli itirazlarına rağmen iddia ederek başarmıştı. "Silahlardan mermi gibi fırlatılan" tahıl tanelerinin "normal boyutunun sekiz katına" çıkana dek patlatıldığını söyleyerek Puffed Wheat'i meşhur etmişti. Quaker Oats, Goodyear lastikleri, Bissell halı süpürgesi ve Van Camp's fasulyeleri gibi önceden tanınmayan onlarca ürünü, evlerden eksik edilmeyen markalar haline getirmişti. Bu süreçte kendini o kadar zengin etmişti ki, çok satan otobiyografisi *My Life in Advertising*'de (Reklamcılık Yaşantım) bu kadar çok parayı harcamanın güçlüklerine uzun pasajlar ayırmıştı.

Claude Hopkins en çok, icat ettiği bir dizi kuralla tanınır. Tüketiciler arasında yeni alışkanlıkların nasıl yaratılabileceğini açıklayan bu kurallar, endüstrileri dönüştürmüş, sonunda da pazarlamacılar, eğitim reformcuları, kamu sağlığı uzmanları, politikacılar ve CEO'lar arasında genel kanı haline gelmiştir. Günümüzde bile Hopkins'in kuralları, temizlik malzemelerini nasıl satın aldığımızdan tutun, devletlerin hastalıkları yok etmek için kullandığı araçlara kadar her şeyi etkiler. Yeni her rutinin yaratılmasında bu kurallar esastır.

Ama Hopkins'in eski arkadaşı Pepsodent'le ilgili olarak kendisiyle görüşmeye geldiğinde, ünlü reklamcı çok az ilgi gösterdi. Amerikalıların diş sağlığının hızla kötüleşmekte olduğu bir sır değildi. Ülke zenginleştikçe insanlar şekerli ve işlenmiş gıdaları daha büyük miktarlarda satın almaya başlamışlardı. Devlet, I. Dünya Savaşı için erkekleri askere çağırmaya başladığında o kadar çok sayıda acemi erin dişleri çürük çıktı ki, resmi yetkililer kötü diş hijyeninin ulusal güvenlik üzerinde ciddi bir risk oluşturduğunu söylediler.

Öte yandan, Hopkins'in de bildiği gibi diş macunu satmak "finansal intihar" olurdu. Piyasada zaten ne idiği belirsiz diş tozları ve iksirler satan bir yığın seyyar satıcı vardı. Ve çoğu meteliğe kurşun atmaktaydı.

Sorun, hemen hiç kimsenin diş macunu satın almamasıydı; zira ülke çapındaki diş sağlığı problemine karşın hemen hiç kimse dişlerini fırçalamıyordu.

İşte bu yüzden Hopkins arkadaşının teklifini şöyle bir düşündükten sonra reddetti. Sabun ve tahıl gevreğinden şaşmayacağını söyledi. "Halkı teknik diş macunu teorileri konusunda eğitmenin bir yolunu görememiştim" diye açıkladı otobiyografisinde. Ama arkadaşı ısrarcıydı. Tekrar tekrar gidip gelip Hopkins'in egosunu okşadı ve sonunda ünlü reklamcıyı pes ettirdi.

"Sonunda arkadaşımın bana bir miktar hisse senedi üzerinde altı aylık opsiyon vermesi şartıyla kampanyayı üstlenmeye razı oldum" diye yazdı Hopkins. Arkadaşı onun bu şartını kabul etti.

Bu, Hopkins'in hayatında verdiği finansal kararların en akıllıcası olacaktı.

Ortaklığın ilk beş senesi içinde Hopkins, Pepsodent'i dünyanın en tanınmış ürünlerinden biri haline getirdi. Bu süreç içinde, tüm Amerika'ya inanılmaz bir hızla yayılan bir diş fırçalama alışkanlığının yaratılmasına yardımcı oldu. Çok geçmeden Shirley Temple'dan Clark Gable'a kadar herkes yüzündeki "Pepsodent gülümsemesi" ile övünmeye başlamıştı. 1930'lara gelindiğinde Pepsodent, Çin'de, Güney Afrika'da, Brezilya'da, Almanya'da ve Hopkins'in reklam alabildiği başka her yerde satılmaktaydı. İlk Pepsodent kampanyasından on yıl sonra yapılan anketlerde, Amerikan nüfusunun yarısından fazlası için diş fırçalamanın bir ritüel haline gelmiş olduğu bulgulandı. Hopkins diş fırçalamanın günlük bir aktivite olarak yerleşmesine yardımcı olmuştu.

Hopkins'in sonradan övünerek anlatacağı gibi, başarısının sırrı belli bir alışkanlığı körükleyen belli bir tür işaret ve ödül bulmuş olmasında yatıyordu. Bu öyle güçlü bir simyadır ki, temel prensipleri günümüzde dahi video oyunu tasarımcıları, gıda şirketleri, hastaneler ve dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca satıcı tarafından hâlâ kullanılmaktadır. Eugene Pauly bize alışkanlık döngüsünü öğretmiştir, ama yeni alışkanlıkların nasıl başlatılıp geliştirileceğini gösteren

kişi Claude Hopkins olmuştur.

Peki Hopkins tam olarak ne yaptı?

Öncelikle, şiddetli bir arzu yarattı. Bu arzu, öyle anlaşılıyor ki, işaretlerin ve ödüllerin işe yaramasını sağlayan ve alışkanlık döngüsünü harekete geçiren şeydir.



Claude Hopkins'in kariyeri boyunca kullandığı taktiklerden biri, tüketicileri her gün *onun* ürünlerini kullanmaya ikna edecek basit tetikleyiciler bulmaktı. Quaker Oats'u örneğin, size yirmi dört saat boyunca enerji sağlayabilen, ama bunu ancak her sabah bir kâse yediğiniz takdirde yapan bir kahvaltılık tahıl gevreği olarak tanıttı. Karın ağrılarını, eklem ağrılarını, sorunlu ciltleri ve "kadın problemlerini" tedavi eden, ama bunu ancak semptomlar baş gösterir göstermez ilacı içtiğiniz takdirde yapan tonikler pazarladı. Çok geçmeden, insanlar gün doğarken yulaf ezmesi tüketip, en ufak bir yorgunluk hissettiklerinde küçük kahverengi şişelerden ilaç yudumlar oldular. Halbuki bu belirtiler ne tesadüftür ki her gün en az bir kez yaşanan şeylerdir.

Demek ki Pepsodent'i sattırmak için de Hopkins'e, tüketiciyi diş macununu her gün kullanmaya ikna edecek bir tetikleyici gerekiyordu. Hopkins diş hekimliğiyle ilgili bir yığın ders kitabının üzerinden geçti. "Okurken çok sıkıldım" diye yazdı sonradan, "ama kitaplardan birinde, dişler üzerinde oluşan plaklara değinildiğini gördüm. Ben onu sonradan 'tabaka' diye adlandırdım. Bu bana parlak bir fikir vermişti. Diş macununu bir güzellik ürünü olarak tanıtmayı aklıma koydum. O rahatsız edici tabakanın hakkından gelecek bir ürün olarak."

Hopkins, dişler üzerindeki tabakaya odaklanmakla, aynı tabakanın insanların dişlerini her zaman kaplamış olduğu ve görünüşe bakılırsa kimseye rahatsızlık vermediği gerçeğini göz ardı etmiş oluyordu. O tabaka, siz ne yerseniz yiyin, dişlerinizi hangi sıklıkla

fırçalarsanız fırçalayın, dişlerinizin üzerinde doğal olarak oluşan bir zardır. İnsanlar ona fazla dikkat etmemişlerdi, etmeleri için de çok az sebep vardı: Bir elma yiyerek, parmağınızı dişlerinizin üzerinde gezdirerek, dişlerinizi fırçalayarak ya da suyla gargara yaparak o tabakadan kurtulabilirdiniz. Diş macununun onu ortadan kaldırmak için yaptığı hiçbir şey yoktu. Hatta zamanın önde gelen diş araştırmacılarından biri, tüm diş macunlarının, özellikle de Pepsodent'in hiçbir işe yaramadığını söylemişti.

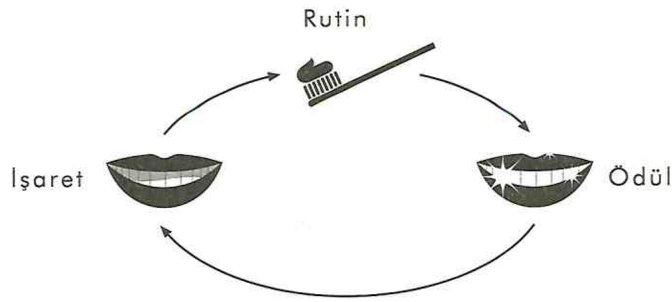
Ama bu durum Hopkins'i keşfinden yararlanmaktan alıkoymadı. O, bunda alışkanlığı tetikleyebilecek bir işaret bulduğuna karar vermişti. Çok geçmeden tüm şehirler Pepsodent reklamlarıyla donatıldı.

"Dilinizi dişlerinizin üzerinde şöyle bir gezdirin" diyordu bir reklam. "*Bir tabaka hissedeceksiniz.* Dişlerinizin rengini donuk gösteren ve çürümelere davetiye çıkaran şey, işte budur."

"Etrafınızda güzel dişli ne kadar çok insan gördüğünüze dikkat edin" diyordu gülümseyen güzellerin resimleriyle dolu bir diğeri. "Milyonlarca insan yeni bir diş temizleme yöntemi kullanıyor. Bir kadın dişlerinde neden pis bir tabakayla dolaşsın ki? İşte Pepsodent o tabakayı yok ediyor!"

Bu reklamların cazibesi, yadsınması mümkün olmayan, varlığı herkesçe bilinen bir şeyi (dişler üzerindeki tabakayı) işaret olarak kullanıyor olmasından ileri geliyordu. Öyle anlaşılıyordu ki, dilini dişlerinin üzerinde gezdirmesi söylenen insanlar emre itaat etmeye, yani dillerini gerçekten de dişlerinin üzerinde gezdirmeye eğilimliydiler. Bunu yaptıkları zaman da söz konusu tabakayı muhtemelen hissedeceklerdi. Hopkins'in bulduğu işaret hem basitti, hem çağlardır var olan bir şeydi, hem de öyle tetikleyiciydi ki onu kullanan bir reklam insanlara otomatikman dediğini yaptırabilirdi.

Vaat edilen ödülse çok daha da baştan çıkarıcıydı. Öyle ya, daha güzel olmayı kim istemezdi? Daha hoş bir gülümsemeyi kim arzu etmezdi? Üstelik bunun için yapması gereken tek şey, dişlerini Pepsodent'le çabucak fırçalayıvermekken.



HOPKİNS'İN PEPSODENT İÇİN GEÇERLİ OLAN ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜNÜ ALGILAMA BİÇİMİ

Kampanyanın başlamasını izleyen hafta oldukça sessiz geçti. İkinci hafta da öyle. Üçüncü haftaya girildiğinde bir talep patlaması yaşandı. O kadar çok Pepsodent siparişi alınmıştı ki şirket taleplere yetişemiyordu. Üç yıl içinde ürün dünyanın başka ülkelerinde de tutulunca, Hopkins reklamlarını İspanyolca, Almanca ve Çince olarak da tasarlamaya başladı. On yıl içinde, Pepsodent dünyanın en çok satılan ürünlerinden biri haline geldi. Amerika'nın en çok satan diş macunu unvanını ise otuz yılı aşkın bir süre elinde tutmayı başardı.

Pepsodent ortaya çıkmadan önce Amerikalıların yüzde 7'si ecza dolaplarında bir tüp diş macunu bulundururlardı. Hopkins'in reklam kampanyasının ülke çapında ses getirmesinden on yıl sonra bu sayı yüzde 65'e fırlamıştı. II. Dünya Savaşı sona erdiğinde Amerikan ordusu, erlerin diş sağlığı konusunda eskisi kadar endişeli değildi, zira askerlerin çoğu dişlerini her gün fırçalıyordu.

Ürünün rafa çıkmasından birkaç sene sonra, "Şahsen Pepsodent'ten bir milyon dolar kazandım" diye yazdı Hopkins. Dediğine göre başarısının anahtarı "insan psikolojisini iyi biliyor" olmasıydı. Bu psikoloji iki temel kurala dayanıyordu:

Bir: Basit ve açık bir işaret bul.

İki: Ödülleri net bir şekilde tanımla.

Hopkins, bu ikisini doğru yaptığınız takdirde arkasının çorap söküğü gibi geleceğini vaat ediyordu. Tıpkı Pepsodent örneğindeki

gibi: Hopkins bir işaret (dişler üzerindeki tabaka) ve milyonları günlük bir ritüel başlatmaya ikna eden bir ödül (güzel dişler) tanımlamıştı. Günümüzde dahi, Hopkins'in kuralları pazarlama hakkındaki ders kitaplarının başlıca konularından biridir ve milyonlarca reklam kampanyasının temelinde yer alır.

İnsanlar aynı ilkeleri başka binlerce alışkanlığı yaratmak için de kullanmış, ancak çoğu zaman Hopkins'in formülüne harfiyen uyduklarının farkında olmamışlardır. Örneğin yeni egzersiz rutinleri başlatmayı başarmış insanlarla yapılan araştırmalar gösteriyor ki, insanlar işten eve gelir gelmez koşuya çıkmak gibi spesifik işaretler buldukları ve bir bira içmek ya da akşamı suçluluk hissetmeden televizyon karşısında geçirmek gibi net ödüller seçtikleri zaman, egzersiz planlarına bağlı kalma ihtimalleri yükselmektedir. Diyetçiler üzerinde yapılan araştırmalarda ortaya konulduğu gibi, yeni gıda alışkanlıklarının yaratılması için de menülerin önceden planlanması gibi işaretler ve diyetçilerin niyetlerini bozmadıkları takdirde alacakları basit ödüller belirlemek gerekir.

"Reklamcılığın bazı kişiler sayesinde bir bilim statüsüne ulaştığı günler yaşıyoruz" diye yazdı Hopkins. "Bir zamanlar kumar kabul edilen reklamcılık, usta yönetmenlerin elinde en güvenli iş yatırımlarından birine dönüşmüştür."

Oldukça büyük bir övünmedir bu. Ancak zamanla Hopkins'in iki kuralının yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bir alışkanlık yaratırken uyulması gereken üçüncü bir kural daha vardır. Bu öyle zor algılanan bir kuraldır ki, Hopkins'in kendisi de bu kurala *farkında olmadan* uymuştur. Ve bu kural, bir Donut kutusunu görmezden gelmenin neden bu kadar zor olduğundan tutun, bir sabah koşusunun neredeyse hiç çaba gerektirmeyen bir rutin haline nasıl gelebileceğine kadar her şeyi açıklar.

II.

Procter & Gamble'da çalışan bilim insanları ve pazarlama yöneticileri, penceresiz küçük bir odada eski püskü bir masanın etrafında toplanmış, evinde dokuz kedi besleyen bir kadınla yaptıkları görüşmenin yazılı metnini okuyorlardı. İçlerinden biri, herkesin aklından geçmekte olan şeyi nihayet söyleyiverdi.

"Acaba bizi nasıl kovarlar?" diye sordu. "Güvenlik görevlileri gelip hepimizi kapıya mı koyarlar, yoksa önceden bir şekilde uyarılır mıyız?"

Bir zamanlar şirketin yükselen yıldızı olan Drake Stimson adındaki ekip lideri ona dik dik baktı.

"Bilmiyorum" dedi. Saçları darmadağındı. Gözleri yorgundu. "İşlerin bu kadar kötü gideceğini hiç düşünmemiştim. Bana bu projeyi yönetmenin terfi anlamına geldiğini söylemişlerdi."

Sene 1996'ydı ve masadaki grup, Claude Hopkins'in iddialarına rağmen, bir ürün satma sürecinin bilime ne kadar aykırı bir hal alabileceğini keşfetmekteydi. Hepsi de dünyanın en büyük tüketim malları şirketlerinden biri için çalışmaktaydı. Pringles patates cipsi, Oil of Olay, Bounty kağıt havluları, CoverGirl kozmetikleri, Dawn, Downy, Duracell ve başka onlarca markanın arkasındaki şirketti bu. P&G yeryüzündeki hemen her tüccardan daha fazla veri topluyor, pazarlama kampanyalarını hazırlarken karmaşık istatistiksel yöntemler kullanıyordu. Firma, yeni satış yolları bulma konusunda inanılmaz derecede başarılıydı. Sırf çamaşır deterjanları piyasasında, Amerika'daki her iki çamaşırdan biri P&G'nin ürünleriyle temizleniyordu. Şirketin gelirleri yılda 35 milyar doları aşmıştı.

Gelgelelim, P&G'nin en çok gelecek vadeden yeni ürünlerinden biri için reklam kampanyası tasarlamakla görevlendirilmiş olan Stimson'ın ekibi, başarısızlığın eşiğindeydi. Şirket kötü kokuları hemen her kumaştan çıkarabilen bir sprey geliştirmek için milyonlarca dolar harcamıştı. Ve o ufacık, penceresiz odadaki araştırmacıların, insanlara o spreyi nasıl satın aldırtacakları konusunda hiçbir fikirleri yoktu.

Sprey üç yıl kadar önce, P&G kimyagerlerinden birinin laboratuvarda hidroksipropil beta siklodekstrin (HPBCD) denen bir maddeyle çalıştığı sırada yaratılmıştı. Kimyager bir sigara tiryakisiydi. Giysileri genellikle kül tablası gibi kokardı. Bir gün, HPBCD ile çalıştıktan sonra eve geldiğinde karısı onu kapıda karşıladı.

"Sigarayı mı bıraktın sen?" diye sordu ona.

"Hayır" dedi kimyager. Şüphelenmişti. Karısı yıllardır sigarayı bırakması için başının etini yemekteydi. Bu bir tür ters psikoloji oyununa benziyordu.

"Sigara kokmuyorsun da" dedi karısı.

Ertesi gün laboratuvara dönüp HPBCD'yi çeşitli kokular üstünde denemeye başladı. Çok geçmeden, ıslak köpek, sigara, terli çorap, Çin yemeği, küflenmiş çamaşır ve kirli havlu kokan yüzlerce kumaş numunesi toplamıştı. HPBCD'yi sulandırıp numunelere püskürttüğü zaman, kimyasalın molekülleri kokuları içlerine hapsediyordu. Islaklık geçtikten sonra ise kokudan eser kalmamış oluyordu.

Kimyager bulgularını P&G yöneticilerine açıklayınca hepsi mest oldu. Pazar araştırmaları, müşterilerin kötü kokuları ortadan kaldıran (maskeleyen değil, tamamen yok eden) bir şey talep ettiklerini yıllardan beri göstermekteydi. Araştırmacılar müşterilerle görüştükleri zaman birçoğunun bir barda veya partide eğlendikleri gecelerin sonunda bluzlarını ve pantolonlarını dışarıda bırakıp havalandırdıklarını öğrenmişlerdi. "Eve geldiğimde üstüm başım sigara kokuyor, ama her eğlenceden sonra kuru temizlemeciye para vermek de istemiyorum" demişti bir kadın.

Bunda bir fırsat kokusu alan P&G, HPBCD'yi kullanılabilir bir ürüne çevirmek amacıyla çok gizli bir proje başlattı. Formülü mükemmelleştirmek için de milyonlarca dolar harcadı ve sonunda hemen her nahoş kokuyu çıkarıp atabilen, renksiz, kokusuz bir sıvı üretti. Spreyin ardındaki bilim o kadar ileriydi ki, sonunda NASA bile uzaydan dönen mekiklerin iç temizliğinde bu ürünü kullanacaktı. Ürünün en iyi tarafı, imalatının ucuz olması, leke bırakmaması ve

pis kokan her kanepe, eski ceket veya lekeli araba koltuğunu, en azından kokusuz hale getirebilmesiydi. Proje büyük bir kumardı, ama P&G milyarlar kazanmaya hazırdı. Doğru pazarlama kampanyasını bulabilirse tabii.

Ürünün adını Febreze koymaya karar verip, matematik ve psikoloji altyapısına sahip otuz bir yaşında bir harika çocuk olan Stimson'dan pazarlama ekibinin başına geçmesini istedi. Stimson uzun boylu ve yakışıklıydı; sert bir çenesi, yumuşak bir sesi ve güzel yemeklere düşkünlüğü vardı. (Bir keresinde bir meslektaşına "Çocuklarımın McDonald's'ta yemek yiyeceklerine esrar kullanmalarını tercih ederim" demişti.) P&G'ye katılmadan önceki beş senesini Wall Street'te hisse senedi seçimi için matematiksel modeller oluşturarak geçirmişti. P&G'nin merkez bürosunun bulunduğu Cincinnati'ye geldiğinde, aralarında Bounce çamaşır yumuşatıcısının ve Downy kurutucu kağıtlarının da bulunduğu önemli iş kollarının yürütülmesine yardımcı olmakla görevlendirilmişti. Ama Febreze farklıydı. Onda yepyeni bir ürün kategorisi başlatma, tüketicinin alışveriş sepetine daha önce hiç girmemiş bir ürün sokma potansiyeli vardı. Stimson'ın tek yapması gereken Febreze'i bir alışkanlığa dönüştürmenin yolunu bulmaktı. O zaman ürün peynir ekmek gibi satılacaktı. Bu iş ne kadar zor olabilirdi ki?

Stimson ve meslektaşları Febreze'i birkaç bölgede (Phoenix, Salt Lake City ve Boise şehirlerinde) deneme satışına sunmaya karar verdiler. Şehirlere gidip ürün numuneleri dağıttılar, sonra da insanlara kendilerini evlerinde ziyaret edip edemeyeceklerini sordular. İki ay süresince yüzlerce eve gittiler. İlk büyük buluşlarını, Phoenix'de bir park korucusunu ziyaret ettikleri zaman yaptılar. Korucu, yirmili yaşlarının sonlarında bir kadındı ve yalnız yaşıyordu. İşi, çölden gelen başıboş hayvanlara tuzak kurmaktı. Kır kurtları, rakunlar, nadiren de dağ aslanları yakalıyordu. Bir de kokarcalar. Hem de bir sürü kokarca. Kokarcalar yakalanınca ona pis kokularını püskürtüyorlardı.

Korucu, oturma odasında Stimson ve meslektaşlarıyla otururken,

"Bekârım ve artık birini bulup evlenmek, çocuk yapmak istiyorum" dedi onlara. "Birçok flörtüm oluyor. Eh, güzel bir kadın sayılırım. Akıllıyım da. Yani erkekler için kaçırılmaz bir fırsatım."

Ama aşk hayatı sekteye uğruyordu; zira açıklamış olduğu gibi, hayatındaki her şeye kokarca kokusu sinmişti. Evine, kamyonuna, giysilerine, çizmelerine, ellerine, perdelerine. Hatta yatağına. Kokudan kurtulmak için her yolu denemişti. Özel sabun ve şampuanlar satın almıştı. Evinde mumlar yakmış, halılar için pahalı yıkama makineleri kullanmıştı. Ancak hiçbiri işe yaramamıştı.

"Biriyle çıktığım zaman, burnuma kokarcanınkine benzer bir koku geliyor ve buna kafayı takmaya başlıyorum" dedi onlara. "Acaba kokuyu o da alıyor mudur diye kuruntu ediyorum. Ya onunla evime gidersek ve o kalmak istemezse?

"Geçen sene çok iyi bir çocukla dört kere çıktım. Ondan gerçekten hoşlanıyor, ama onu evime çağırmaya bir türlü cesaret edemiyordum. Sonunda bir gün kendisi geldi ve bana göre her şey çok iyi gitti. Derken ertesi gün, 'biraz ara vermek' istediğini söyledi. Bunu söylerken son derece kibardı, ama hâlâ merak ediyorum, sebep koku muydu acaba?"

"O halde Febreze'i deneme şansı yakaladığınıza çok sevindim" dedi Stimson. "Nasıl buldunuz?"

Kadın ona baktı. Ağlıyordu.

"Size teşekkür etmek istiyorum" dedi. "Bu sprey hayatımı değiştirdi."

Febreze numunelerini aldıktan sonra evine gidip kanepesini spreylemişti. Perdeleri, halıyı, yatak örtüsünü, kot pantolonunu, üniformasını, arabasının içini spreylemişti. Şişe bitince gidip bir tane daha almış, geri kalan her şeyi spreylemişti.

"Bütün arkadaşlarımı evime davet ettim" dedi kadın. "Kokuyu almıyorlardı artık. Koku yok olmuştu."

Kadının ağlaması o kadar şiddetlenmişti ki, Stimson'ın meslektaşlarından biri omzuna hafif hafif vurarak onu teskin etmeye

çalışıyordu. "Çok, ama çok teşekkür ederim" dedi kadın. "Kendimi öyle özgür hissediyorum ki. Teşekkürler. Bu gerçekten çok faydalı bir ürün."

Stimson oturma odasının içindeki havayı kokladı. Hiçbir koku duyulmuyordu. *Bu şey sayesinde servet yapacağız,* diye geçirdi aklından.



Stimson ve ekibi P&G'nin merkez bürosuna geri dönüp, başlatmak üzere oldukları pazarlama kampanyasını gözden geçirmeye koyuldular. Febreze'i sattırmanın püf noktasının park korucusunun hissettiği ferahlama duygusunu aktarmak olduğuna karar verdiler. Febreze'i insanların utanç verici kokulardan kurtulmalarını sağlayacak bir ürün olarak tanıtmaları gerekiyordu. Ekipteki herkes, Claude Hopkins'in kurallarından da, bu kuralların işletme kitaplarını dolduran modern versiyonlarından da haberdardı. Reklamları basit tutmak istiyorlardı: Bariz bir işaret bul ve ödülü net bir şekilde tanımla.

İki televizyon reklamı tasarladılar. Birincisinde bir kadın, bir restoranın sigara içilen bölümünden bahsediyordu. Ne zaman orada yemek yese, ceketine duman kokusu siniyordu. Bir arkadaşı ona Febreze kullanmasını, Febreze'in kokuyu yok edeceğini söylüyordu. İşaret: sigara kokusu. Ödül: giysilere sinen kokunun giderilmesi. İkinci reklamda, köpeği Sophie'den yana dertli olan bir kadın vardı. Sophie kanepenin üstünden hiç inmiyordu. "Sophie her zaman Sophie gibi kokacak," diyordu kadın, ama Febreze sayesinde, "eşyalarım da öyle kokmak zorunda değil artık." İşaret: kedi veya köpek kokusu, yani hayvan besleyen yetmiş milyon haneye tanıdık gelecek bir şey. Ödül: köpek kulübesi gibi kokmayan bir ev.

Stimson ve meslektaşları reklamları 1996'da bazı deneme bölgelerinde yayınlamaya başladılar. Numuneler dağıttılar, posta kutularına ilanlar bıraktılar, ödeme kasaları civarında Febreze yığınları oluştur-

maları için bakkal ve marketlere para verdiler. Sonra arkalarına yaslanıp, ikramiyelerini nasıl harcayacaklarını düşündüler.

Aradan bir hafta geçti. Sonra iki. Sonra bir ay. Ve derken iki ay. Düşük başlayan satışlar giderek daha da düşmeye başladı. Paniğe kapılan şirket neler olduğunu anlamak için marketlere araştırmacılar gönderdi. Raflar hiç dokunulmamış Febreze şişeleriyle doluydu. Derhal bedava dağıtılan numunelerden almış ev kadınlarını ziyaret etmeye başladılar.

Aralarından biri, "Ah, evet" dedi bir P&G araştırmacısına. "Sprey! Hatırlıyorum. Neredeydi o?" Mutfakta dizlerinin üstüne çöküp lavabonun altındaki dolabın altını üstüne getirmeye koyuldu. "Bir müddet kullandım, ama sonra unuttum gitti. Sanırım şurada, arkalarda bir yerdedir." Ayağa kalktı. "Acaba sandık odasında olabilir mi?" Oraya gidip birtakım süpürgeleri kenara itti. "Evet! İşte burada! Arkada kalmış! Gördünüz mü? Hâlâ dolu sayılır. Onu geri almak mı istiyordunuz?"

Febreze tam bir fiyasko olmuştu.

Stimson'a göre bu bir felaketti. Diğer bölümlerdeki rakip yöneticiler onun başarısızlığını fırsat bildiler. Bazı kişilerin Febreze projesini iptal ettirmek, Stimson'ı da Sibirya'nın tüketim malları muadili olan Nicky Clarke saç ürünlerine atandırtmak için lobi yapmakta olduklari yolunda söylentiler geliyordu Stimson'ın kulağına.

P&G'nin bölüm başkanlarından biri olağanüstü bir toplantı düzenleyerek, Febreze'den kaynaklanan zararlara yönetim kurulu üyeleri sorular sormaya başlamadan evvel bir son vermeleri gerektiğini bildirdi. Stimson'ın patronu ayağa kalkıp coşkulu bir ricada bulundu. "Durumu düzeltmek için hâlâ bir şansımız var" dedi. "Doktoralılardan işin içyüzünü anlamalarını isteyelim en azından." P&G son dönemde, Stanford, Carnegie Mellon ve başka yerlerden, tüketici psikolojisinde uzman kabul edilen bilim insanları kapmıştı. Bölüm başkanı ürüne biraz daha vakit tanımayı kabul etti.

Böylece Stimson'ın ekibine yeni bir grup araştırmacı katıldı ve

tüketicilerle yeni görüşmeler yapmaya başladılar. Phoenix şehri dışlarında yaşayan bir kadını evinde ziyaret ettikleri zaman, Febreze'in neden başarısız olduğu sorusunun cevabını ilk kez sezinler gibi oldular. Kadının dokuz kedisinin kokusunu daha içeriye girmeden alabilmişlerdi. Halbuki evin içi temiz ve düzenliydi. Kadın, kendi açıklamasıyla, biraz düzen hastası biriydi. Evini her gün elektrik süpürgesiyle temizler, rüzgâr içeriye toz doldurur diye pencereleri açmak istemezdi. Stimson ve bilim insanları kedilerin yaşadığı oturma odasına girdiklerinde o kadar baskın bir koku hissettiler ki aralarından biri kusacak gibi olup ağzını kapattı.

Bilim insanlarından biri, "Kedi kokusu için ne yapıyorsunuz?" diye sordu.

"Genellikle sorun olmuyor" dedi kadın.

"Kokuyu hangi sıklıkla fark ediyorsunuz?"

"Eh, ayda bir filan" diye yanıtladı kadın.

Araştırmacılar birbirlerine baktılar.

"Şu anda koku alıyor musunuz?" diye sordu biri.

"Hayır" dedi kadın.

Aynı patern, araştırmacıların ziyaret ettiği pis kokulu onlarca evde sergilendi. İnsanlar hayatlarındaki kötü kokuların çoğunu fark etmiyorlardı. Dokuz kediyle yaşıyorsanız, onların kokusuna duyarsızlaşırsınız. Sigara içiyorsanız, koku alma kapasiteniz o kadar zarar görür ki dumanın kokusunu alamaz hale gelirsiniz. Kokular tuhaftır; sürekli maruz kalındığında en güçlüsü bile kaybolup gider. Stimson, Febreze'i işte bu yüzden kimsenin kullanmadığını anlamıştı. Ürüne en çok ihtiyacı olan insanlar, ürünün işaretine, yani günlük kullanımını tetiklemesi gereken şeye duyarsızlaşmışlardı. Kötü kokular, düzenli bir alışkanlığı tetikleyecek kadar sık fark edilmiyordu. Sonuç olarak Febreze bir sandık odasının arkasını boylamıştı. Spreyi kullanmaya en eğilimli olması beklenen kişiler, oturma odasının spreylenmeye ihtiyacı olduğunu kendilerine hatırlatması gereken kokuları hiç hissetmiyorlardı.

Stimson'ın ekibi merkez büroya geri dönüp penceresiz toplantı odasında bir araya geldi ve evinde dokuz kedi besleyen kadınla yaptıkları görüşmenin yazılı metnini tekrar okudu. Psikolog, kovuldukları takdirde neler olacağını sordu. Stimson başını ellerinin arasına alıp düşüncelere daldı. Febreze'i dokuz kedisi olan bir kadına da satamıyorsa kime satabilirdi? Kullanımı tetikleyen hiçbir işaret yoksa ve ürüne en çok ihtiyacı olan tüketiciler ödülü takdir etmiyorlarsa yeni bir alışkanlık nasıl oluşturulabilirdi?

III.

Cambridge Üniversitesi'nin nörobilim profesörlerinden Wolfram Schultz'un laboratuvarı hoş bir yer değildir. Meslektaşları, onun masasını ya evrakları yutup yok eden bir karadelik olarak, ya da içinde organizmaların hiç rahatsız edilmeden, vahşice çoğalarak üreyebildiği bir petri kutusu[3] olarak tanımlamışlardır. Schultz, nadiren de olsa bir şeyi temizlemesi gerektiğinde, sprey veya sabun kullanmaz. Bir parça kağıt havluyu suyla ıslatıp sertçe siler. Giysileri sigara dumanı veya kedi tüyü koksa farkına varmaz. Ya da umursamaz.

Gelgelelim, Schultz'un son yirmi yıldır gerçekleştirmiş olduğu deneyler, işaretlerin, ödüllerin ve alışkanlıkların nasıl etkileştiğine yönelik anlayışımızı kökünden değiştirmiştir. Schultz bazı işaret ve ödüllerin neden diğerlerinden daha güçlü olduğuna açıklama getirmiştir. Pepsodent'in neden hit olduğunu, bazı diyetçilerin ve egzersiz düşkünlerinin alışkanlıklarını bu kadar çabuk değiştirmeyi nasıl başardıklarını ve en nihayet, Febreze'i sattırmak için ne yapılması gerektiğini açıklayan bilimsel bir yol haritası temin etmiştir.

1980'lerde Schultz, kolları çekmek veya kopçaları açmak gibi belli bazı işler yapmayı öğrenmekte olan maymunların beyinlerini inceleyen bir araştırmacı grubuna dahildi. Bu grubun amacı yeni edimlerden beynin hangi bölümlerinin sorumlu olduğunu anlamaktı.

3 Mikrobiyolojik analizler için laboratuvarlarda kullanılan, iç içe geçebilen iki yuvarlak parçadan oluşan ısıya dayanıklı cam malzeme. (ç.n.)

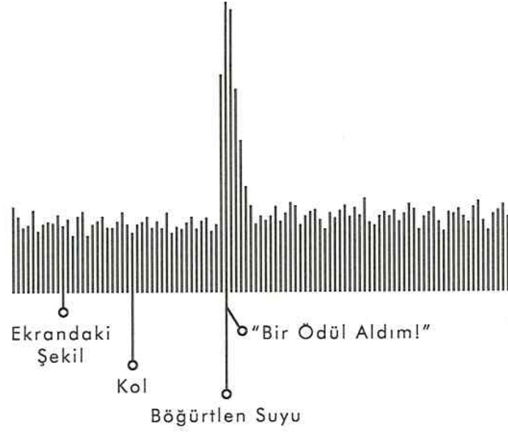
"Bir gün bana ilginç gelen bir şey fark ettim" dedi Schultz bana. Kendisi Almanya'da doğmuştur; dolayısıyla İngilizce konuştuğu zaman biraz Arnold Schwarzenegger'i anımsatır. Royal Society'ye üye bir Terminatör gibi konuşur. "İzlediğimiz maymunlardan birkaçı elma suyunu seviyordu, diğerleriyse üzüm suyuna bayılıyordu. Bu benim merakımı uyandırmaya başladı. O küçük maymun kafalarının içinde neler oluyordu? Farklı ödüller beyni neden farklı şekillerde etkiliyordu?"

Schultz, ödüllerin nörokimyasal düzeyde nasıl işlediğini çözmek için bir dizi deney yaptı. Teknoloji ilerledikçe, MIT'deki araştırmacılar tarafından kullanılanlara benzer tekniklerden 1990'larda o da yararlanmaya başladı. Ama Schultz farelerden ziyade maymunlarla ilgileniyordu. Onlardan biri olan Julio, dört kilo ağırlığında, ela gözlü bir makaktı. Beynine, Schultz'un nöronal aktiviteyi oluştuğu esnada gözlemleyebilmesini sağlayan çok ince bir elektrot yerleştirilmişti.

Bir gün Schultz, Julio'yu loş bir odada sandalyeye oturtup, bir bilgisayar monitörünü açtı. Julio'nun görevi, ekranda renkli şekiller (küçük sarı spiraller, kırmızı desenler, mavi çizgiler) her belirdiğinde bir kola dokunmaktı. Ekranda bir şekil belirdiği zaman kola dokunduğu takdirde, bir damla böğürtlen suyu tavana asılı bir tüpten aşağıya kayıp maymunun dudaklarına akacaktı.

Julio böğürtlen suyunu çok seviyordu.

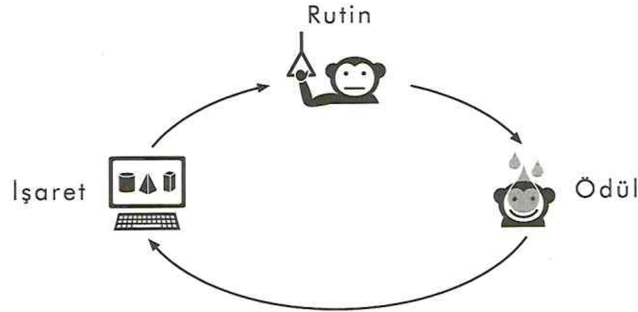
Önceleri Julio ekranda olanlarla çok az ilgileniyordu. Zamanının çoğunu sandalyeden inmek için kıpırdanarak geçiriyordu. Ama ilk böğürtlen suyu ödülü gelir gelmez, Julio monitöre odaklandı. Maymun, ekrandaki şekillerin ödülle (böğürtlen suyuyla) sonuçlanan bir rutin (kola dokun rutini) için işaret teşkil ettiğini onlarca tekrardan sonra anlayınca, ekrana gözünü kırpmadan bakmaya başladı. Kıpırdanmayı bıraktı. Sarı bir desen belirdiğinde eli hemen kola gitti. Mavi bir çizgi belirdiğinde kolun üstüne atladı. Meyve suyu geldiğindeyse mutlu mutlu dudaklarını yaladı.



JULIO'NUN BÖĞÜRTLEN SUYUNU ALDIĞI ZAMAN ÖDÜLE VERDİĞİ TEPKİ

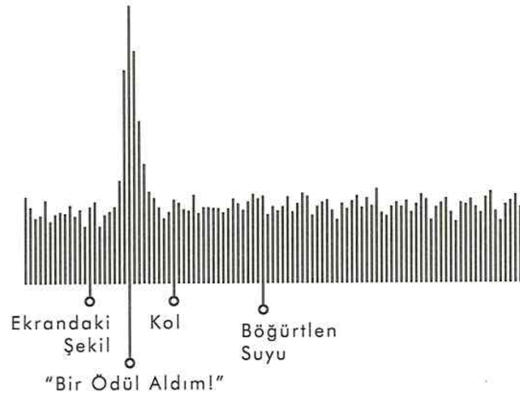
Schultz, Julio'nun beynindeki aktiviteyi gözlerken, bir paternin ortaya çıktığını gördü. Julio ödülünü her aldığında, beyin aktivitesi maymunun mutluluk yaşamakta olduğunu düşündürürcesine artıyordu. Bu nörolojik aktiviteyi sözcüklere dökmek gerekirse, o an maymunun beyni "Bir Ödül Aldım!" diye bağırıyordu.

Schultz, Julio'yu aynı deneye defalarca tabi tutarak, verdiği nörolojik tepkileri her defasında kaydetti. Julio böğürtlen suyunu her içtiğinde, kafasındaki elektrotun bağlı olduğu bilgisayarda "Bir Ödül Aldım!" paterni beliriyordu. Nörolojik bakımdan Julio'nun davranışı yavaş yavaş bir alışkanlığa dönüştü.



JULIO'NUN ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Ama Schultz'un en çok ilgisini çeken, deney ilerledikçe bazı şeylerin nasıl değiştiğiydi. Maymun pratik yapa yapa söz konusu davranışta ustalaştıkça, yani alışkanlık giderek güçlendikçe, Julio'nun beyni böğürtlen suyunun gelmesini *beklemeye* başladı. Schultz'un elektrotları "Bir Ödül Aldım!" paternini, Julio ekranda şekilleri gördüğü an, böğürtlen suyu daha *gelmeden* kaydetmeye başladı.



ARTIK, JULIO'NUN ÖDÜLE VERDİĞİ TEPKİ BÖĞÜRTLEN SUYU GELMEDEN ORTAYA ÇIKIYOR

Başka bir deyişle, monitörde beliren görüntüler yalnızca kolu çekmek için değil, aynı zamanda maymunun beyninde oluşan sevinç tepkisi için de işaret teşkil etmeye başlamıştı. Julio sarı spiralleri ve kırmızı desenleri görür görmez ödülünü bekler olmuştu.

Sonra Schultz deneyde bazı ayarlamalar yaptı. Bundan önce Julio kola dokunur dokunmaz böğürtlen suyunu almıştı. Şimdiyse bazen, Julio her şeyi doğru yapsa da böğürtlen suyunun hiç gelmediği oluyordu. Ya da biraz gecikmeli olarak geliyordu. Ya da şekeri yarı yarıya azalana kadar suyla seyreltilmiş oluyordu.

Böğürtlen suyu gelmediği, geç geldiği ya da seyreltilmiş halde geldiği zaman, Julio öfkelenip mutsuz sesler çıkarıyor, keyifsizleşiyordu. Bu arada Schultz, Julio'nun beyninde yeni bir paternin ortaya çıkışını seyrediyordu: arzu[4]. Julio böğürtlen suyunu beklediği

4 Arzu (craving) kavramının açıklaması için bkz. S. 19'daki ç.n.

ama alamadığı zaman, özlem ve engellenmişlik hissiyle ilişkilendirilen nörolojik bir patern kafasının içinde patlak veriyordu. Julio işareti gördüğünde, böğürtlen suyunun uyaracağı bir haz duygusu bekliyordu. Ama eğer böğürtlen suyu gelmezse bu haz, doyurulmadığı takdirde Julio'yu öfkeye veya bunalıma sürükleyen bir arzuya dönüşüyordu.

Başka laboratuvarlarda çalışan araştırmacılar da benzer paternler bulguladılar. Başka bazı maymunları ekranda bir şekil gördükleri zaman meyve suyu beklemek üzere eğittiler. Sonra da onların dikkatlerini dağıtmaya çalıştılar. Maymunlar dışarı çıkıp arkadaşlarıyla oynayabilsinler diye laboratuvarın kapısını açtılar. Deneyi terk ettikleri takdirde yiyebilsinler diye bir köşeye yiyecek bıraktılar.

Güçlü bir alışkanlık geliştirmemiş maymunlarda dikkat dağıtma teknikleri işe yaradı. Sandalyelerinden kayarak inip, hiç arkalarına bakmadan odayı terk ettiler. Meyve suyunu arzulamayı öğrenmemişlerdi. Öte yandan, maymunlar bir alışkanlık geliştirdiği, yani beyinleri ödülü *bekler* hale geldiği zaman, dikkat dağıtıcı unsurların hiçbir cazibesi kalmıyordu. Yiyecek de ikram edilse, dışarı çıkma olanağı da sunulsa, hayvan yerinde oturup monitörü seyrediyor, kola tekrar tekrar basıyordu. Beklenti ve arzu o kadar baskındı ki, tıpkı bir kumarbazın kazandığı paraları kaybettikten sonra da uzun süre slot makinesinde oyun oynamaya devam etmesi gibi, maymunlar ekranlarının karşısına mıhlanıp kalıyorlardı.

Bu durum, alışkanlıkların neden bu kadar güçlü olduğunu açıklıyor. Alışkanlıklar nörolojik arzular yaratıyor. Çoğu zaman bu arzular öylesine yavaş ortaya çıkıyor ki varlıklarının farkına bile varamıyoruz, dolayısıyla etkilerini de çoğu zaman gözden kaçırıyoruz. Ama işaretleri belli ödüllerle ilişkilendirdikçe, bilinçaltımızda alışkanlık döngüsünü harekete geçiren şiddetli bir arzu oluşuyor. Cornell'li bir araştırmacı örneğin, Cinnabon dükkânlarının alışveriş merkezleri içinde nasıl konumlandırıldıklarını fark ettiği zaman, yiyeceğe ve kokuya duyulan şiddetli arzunun davranışları ne kadar güçlü bir şekilde etkileyebildiğini keşfetti. Çoğu gıda satıcısı dükkânlarını alış-

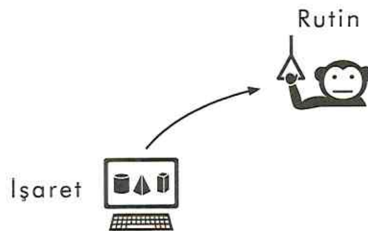
veriş merkezlerinin food-court alanlarında açar. Halbuki Cinnabon, dükkânlarını diğer yiyecekçilerden *uzak* noktalarda açmaya gayret eder. Neden? Çünkü Cinnabon yöneticileri tarçınlı rulolarından yayılan kokunun koridorlarda buram buram eserek köşeleri rahatça dönmesini ve alışverişçilerin bilinçaltlarında bir rulo yeme arzusu yaratmasını ister. Müşteri bir köşeyi dönüp Cinnabon dükkânını görene kadar bu arzu beyninde kükreyen bir canavara dönüşmüş olacağından, eli hiç düşünmeden cüzdanına uzanacaktır. Alışkanlık döngüsü harekete geçmiştir, zira şiddetli bir arzu oluşmuştur.

"Beynimizde, bir Donut kutusu gördüğümüz zaman canımızın otomatikman tatlı çekmesine sebep olan hiçbir program yoktur" dedi Schultz bana. "Ama beynimiz Donut kutusunun içinde şeker ve başka karbonhidratlar içeren nefis tatlar olduğunu öğrendiği an, şeker sarhoşluğunu *beklemeye* başlar. Beyinlerimiz bizi kutuya doğru iter. Eğer sonunda Donut yemeyecek olursak hayal kırıklığına uğrarız."

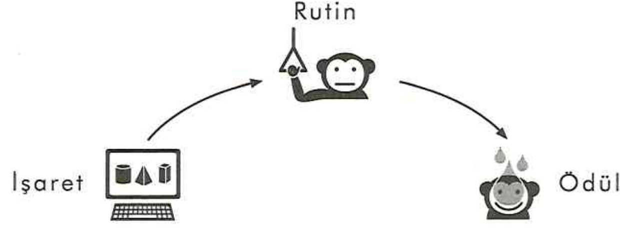
Bu süreci anlamak için, Julio'nun alışkanlığının nasıl ortaya çıktığına bir bakalım. Julio önce, ekranda bir şekil gördü:



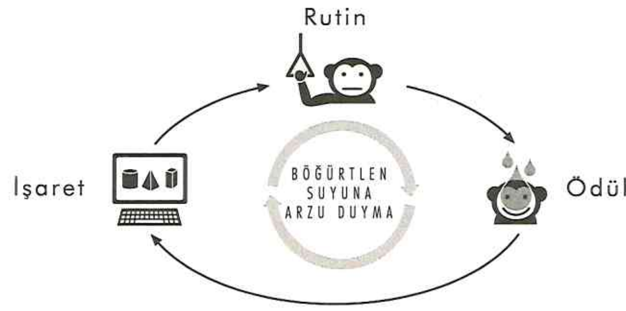
Zamanla öğrendi ki, ekranda şeklin belirmesi, bir rutini icra etme vaktinin geldiğini gösteriyordu.



Sonuçta Julio'ya bir damla böğürtlen suyu veriliyordu.

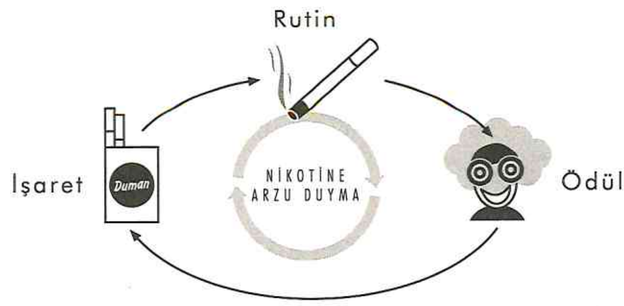


Buraya kadar olan şey, temel öğrenmedir. Alışkanlık ancak Julio'nun işareti gördüğü zaman böğürtlen suyuna *arzu duymaya* başlamasıyla ortaya çıkar. Bu arzunun oluşmasıyla birlikte Julio otomatik olarak davranmaya başlayacak ve aşağıdaki alışkanlık döngüsünü takip edecektir:

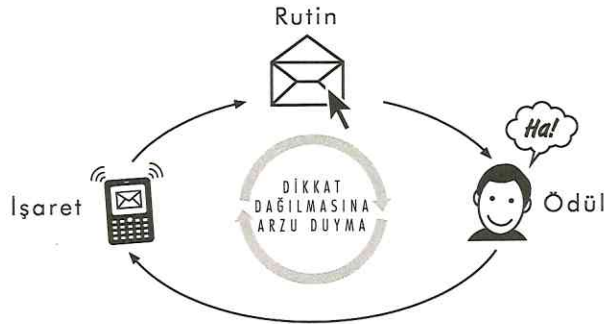


JULIO'NUN ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Yeni alışkanlıklar işte böyle yaratılır: bir işaret, bir rutin ve bir ödülü bir araya getirdikten sonra, döngüyü harekete geçiren şiddetli bir arzu yaratarak. Örneğin sigara tiryakiliğini ele alalım. Tiryaki, bir işaret (sözgelimi bir Marlboro paketi) gördüğü zaman beyni nikotin sarhoşluğunu beklemeye başlar. Sigaraları yalnızca görmek bile beynin nikotin sarhoşluğunu şiddetle arzulaması için yeterlidir. Bu arzu doyurulmadığı takdirde, tiryaki elini otomatik olarak sigara paketine uzatana dek nikotin arzusu şiddetlenerek devam edecektir.



Şimdi de e-mailleri ele alalım. Bilgisayardan zil sesi geldiğinde ya da akıllı telefon yeni bir mesaj alındığını bildirmek için titreştiğinde, kişinin beyni bir e-mail'i açarken yaşanan geçici dikkat dağılmasını beklemeye başlar. Bu beklenti, karşılanmadığı takdirde giderek büyüyebilir. Sonuçta, toplantı odasını dolduran sabırsız yöneticiler, telefonlarına gelen mesajların yalnızca son futbol maçlarının sonuçları olduğunu bildikleri halde, titreşen BlackBerry'lerini masanın altında kontrol edip dururlar. Öte yandan, zil veya titreşim iptal edilerek işaret ortadan kaldırıldığı takdirde, mesajlarına bakma ihtiyacı hissetmeden saatlerce çalışabilirler.



Bilim insanları, alkoliklerin, sigara tiryakilerinin ve oburların beyinlerini incelemiş, arzuları müzminleştikçe nörolojilerinin (beyin yapılarının ve beyinlerindeki nörokimyasal akışının) nasıl değiştiğini ölçümlemişlerdir. Michigan Üniversitesi'nden iki araştırmacıya göre, çok güçlü alışkanlıklar bağımlılığa benzer reaksiyonlar

yaratabilir. Böyle durumlarda, itibar, iş, ev ve aile kaybı gibi güçlü caydırıcı faktörler karşısında bile, "isteklerimiz" beyinlerimizi otomatiğe bağlanmak zorunda bırakan "obsesif arzulara dönüşür."

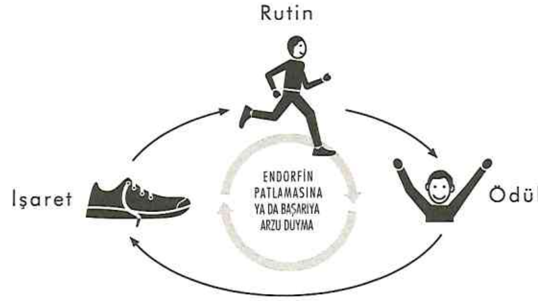
Gelgelelim, bu arzular üzerimizde tam bir otoriteye sahip değildir. Gelecek bölümde açıklanacağı gibi, baştan çıkarıcı unsurları göz ardı etmemize yardımcı olabilen mekanizmalar vardır. Ama alışkanlığın hakkından gelmek için, davranışı hangi arzunun harekete geçirdiğinin farkında olmamız gerekir. Beklentinin bilincinde değilsek, alışveriş merkezlerinde görülmez bir güç tarafından çekilircesine Cinnabon dükkânlarındaki tarçınlı rulolara doğru ilerleyen alışverişçilere benzeriz.



Arzuların alışkanlık oluşumu üzerindeki gücünü anlamak için, egzersiz alışkanlıklarının nasıl ortaya çıktığına bir bakalım. 2002'de New Mexico Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, bazı insanların egzersizi neden alışkanlık haline getirdiklerini anlamak istediler. Çoğu haftada en az üç defa idman yapan 266 bireyi incelediler. Birçoğunun koşmaya veya ağırlık kaldırmaya neredeyse geçici bir hevesle, ansızın boş zaman bulduğu ya da yaşamındaki beklenmedik sıkıntılarla başa çıkmak istediği için başladığını keşfettiler. Ama buna *devam* etmelerinin, bunu bir alışkanlık haline getirmelerinin sebebi, şiddetle arzulamaya başladıkları spesifik bir ödüldü.

Gruplardan birinde, kişilerin yüzde 92'si "kendisini iyi hissetmesini" sağladığı için düzenli olarak egzersiz yaptığını söyledi. Zaman içinde, egzersizle salgılanan endorfinleri ve diğer nörokimyasalları beklemeye, onlara arzu duymaya başlamışlardı. Bir başka grupta, kişilerin yüzde 67'si egzersiz yapmanın onlara bir "başarma" hissi verdiğini söyledi. Performanslarındaki gelişimi izlerken hissettikleri zafer duygusunu arzular hale gelmişlerdi. Kendi kendilerine verdikleri bu ödül, fiziksel aktiviteyi bir alışkanlığa dönüştürmelerine yetmişti.

Eğer sabahları koşmak istiyorsanız, (kahvaltı yapmadan önce mutlaka spor ayakkabılarınızı giymek veya koşu giysilerinizi yatağınızın yanına bırakmak gibi) basit bir işaret ve (güzel bir öğlen yemeği, kat ettiğiniz kilometreleri kaydederek tadacağınız başarma duygusu, koştuktan sonra yaşayacağınız endorfin patlaması gibi) net bir ödül seçmeniz şarttır. Ama sayısız araştırma göstermiştir ki, bir işaret ve bir ödül, yeni edinilmiş bir alışkanlığın sürdürülebilmesi için yalnız başına yeterli olmayacaktır. Her sabah koşu ayakkabılarınızı giymek, ancak beyniniz ödülü *beklemeye*, endorfinleri veya başarma duygusunu arzulamaya başladığı zaman otomatikleşir. İşaret, rutini tetiklediği gibi, alınacak ödülü arzulamayı da tetikliyor olmalıdır.



Nörobilim profesörü Wolfram Schultz bana arzuların nasıl ortaya çıktığını açıkladıktan sonra, "Size bir şey danışmak isterim" dedim ona. "İki yaşında bir çocuğum var. Evde ona yemeğini (çıtır tavuk ve benzeri şeyler) yedirdiğim zaman hiç düşünmeden uzanıp bir parça da kendi ağzıma atıyorum. Alışkanlık haline geldi bu. Artık kilo almaya başladım."

"Herkes yapar bunu" dedi Schultz. Kendisinin de şimdi hepsi birer yetişkin olan üç çocuğu var. Çocukları küçükken o da hiç düşünmeden onların yemeklerinden tırtıklarmış. "Bazı bakımlardan," dedi bana, "maymunlara benziyoruz. Sofrada tavuk ve patates kızartması gördüğümüz zaman karnımız aç olmasa da beyinlerimiz o yemeği beklemeye başlıyor. Beyinlerimiz onu arzuluyor. Doğrusunu istersen ben o tür yemekleri *sevmem* bile, ama bazen onları yemek için

duyduğum istekle savaşmak zorlaşıyor. Yer yemez de, hissettiğim yoğun hazla birlikte yeme arzum kayboluyor. Utanılacak bir durum bu ama alışkanlıklar böyle işliyor.

"Yine de sanırım onlara minnet borçluyum," dedi, "çünkü aynı süreç iyi alışkanlıklar kazanmamı da sağladı. Çok çalışıyorum, çünkü bir şeyler keşfetmeyi ve bundan gurur duymayı bekliyorum. Egzersiz yapıyorum, çünkü sonrasında kendimi iyi hissetmeyi bekliyorum. Ama keşke sadece iyi alışkanlıkları seçebilseydim."

IV.

Kedi meraklısı kadınla yaptıkları o korkunç görüşmenin ardından Drake Stimson'ın P&G'deki ekip arkadaşları, yardımı olağan kanalların dışında aramaya başladılar. Wolfram Schultz gibi uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiş deneyleri araştırarak bilgi topladılar. Harvard İşletme Okulu'nda ders veren bir profesörden, Febreze'in reklam kampanyalarının psikolojik testlerini yapmasını istediler. Müşteri görüşmeleri yapmaya devam ederek, Febreze'i tüketicilerin yaşamlarının düzenli bir parçası haline nasıl getirebilecekleri konusunda onlara fikir verecek bir şey aradılar.

Bir gün Scottsdale yakınlarındaki banliyöde yaşayan bir kadınla konuşmaya gittiler. Kadın kırklı yaşlarındaydı ve dört çocuğu vardı. Evi temizdi, ama takıntılı bir şekilde düzenli değildi. Febreze'i çok beğendiğini söyleyince araştırmacılar şaşırdılar.

"Her gün kullanıyorum" dedi kadın onlara.

"Öyle mi?" dedi Stimson. Ev, koku problemi yaşanan türden bir yere benzemiyordu. Hayvan yoktu. Kimse sigara içmiyordu. "Neden peki? Hangi kokulardan kurtulmaya çalışıyorsunuz?"

"Belli bir koku için kullanmıyorum onu" dedi kadın. "Yani bilirsiniz işte, oğullarım var. Ergenlik çağındalar. Odalarını temizlemeyecek olsam içerisi soyunma odası gibi kokar. Ama ben Febreze'i koku gidermek için kullanmıyorum aslında. Normal temizlik için kullanıyorum. Yani odada işim bitince biraz Febreze sıkıp öyle çıkıyorum.

Son bir rötuşla her şeyin iyi kokmasını sağlamak için güzel bir yol bu."

Evde temizlik yaptığı sırada onu seyretmek için iznini rica ettiler. Kadın, yatak odasında önce yatağı topladı, yastıkları kabarttı, çarşafın köşelerini çekiştirdi, sonra da eline bir Febreze şişesi alıp yorganı spreyledi. Oturma odasında, elektrik süpürgesiyle yerleri süpürdü, çocukların ayakkabılarını kaldırdı, sehpayı düzeltti ve yeni temizlenmiş halıya Febreze sıktı. "Bu çok hoş bir şey bence" dedi. "Bir odada işim bittiği zaman sprey sıkmak küçük bir kutlamaymış gibi geliyor bana." Stimson onun Febreze'i bu hızla kullandığı takdirde bir şişeyi iki haftada boşaltacağını hesapladı.

P&G yıllar içinde, evlerinde temizlik yapan insanların görüntüleriyle dolu binlerce saatlik videokaset biriktirmişti. Araştırmacılar Cincinnati'ye döndükleri zaman aralarından bazıları akşamlarını bu kasetleri gözden geçirmeye ayırdı. Ertesi sabah bilim insanlarından biri, Febreze ekibini toplantı odasında kendisiyle buluşmaya çağırdı. Üç çocuğu olan, yirmi altı yaşındaki bir kadının yatak topladığı kasedi videoya koydu. Kadın çarşafları düzeltip yastıkları yerleştirdi. Sonra da gülümsedi ve odayı terk etti.

"Gördünüz mü?" diye sordu araştırmacı, heyecanla.

Videoya başka bir kaset koydu. Daha genç, esmer güzeli bir kadın, yatağın üzerine renkli bir örtü serip yastıklardan birini düzelttikten sonra durup, gülümseyerek eserine baktı. "İşte yine!" dedi araştırmacı. Bir sonraki kasette, eşofmanlı bir kadın mutfağını düzenliyor, tezgâhı da sildikten sonra çok rahatlamış gibi uzun uzun geriniyordu.

Araştırmacı, meslektaşlarına baktı.

"Görüyorsunuz değil mi?" diye sordu.

"Kadınların her biri temizliği bitirdiği zaman rahatladığını veya mutlu olduğunu gösteren bir şey yapıyor" dedi. "Bundan yola çıkabiliriz! Ya Febreze temizlik yapma rutininin başında değil de, *sonunda* kullanılan bir şeyse? Temizlik yapmanın eğlenceli olan kısmıysa?"

Stimson'ın ekibi bir test daha gerçekleştirdi. Ürünün önceki rek-

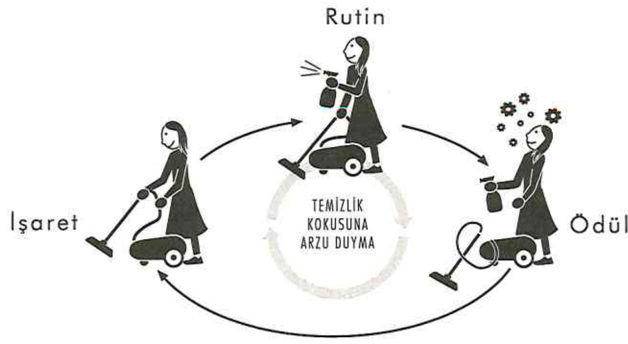
lamları kötü kokuların giderilmesine odaklanmıştı. Şirket, açılmış pencerelerden içeriye dolan temiz havanın resimlendiği yeni etiketler bastırdı. Febreze'in kokuları etkisiz hale getirmekle kalmayıp, kendine özgü bir kokuya da sahip olması için, formüle parfüm katıldı. Kadınların yeni toplanmış yataklara ve yıkanıp ütülenmiş giysilere sprey sıktığı televizyon reklamları çekildi. Reklamların eski sloganı "Kumaşlardan kötü kokuları çıkarır" idi. Slogan, "Yaşamın kokularını temizler" olarak değiştirildi.

Her bir değişiklik, gündelik hayattaki spesifik bir işarete hitap edecek şekilde tasarlanmıştı: Odayı temizlemek. Yatağı toplamak. Halıyı süpürmek. Her birinde, Febreze ödül konumundaydı: temizlik rutininin sonunda oluşan güzel koku. Daha önemlisi, her bir reklam bir arzuyu ortaya çıkarmaya ayarlıydı: temizlik ritüeli tamamlandığı zaman her şeyin göründüğü kadar güzel kokmasını. Buradaki ironi, kokuları yok etmesi için tasarlanmış bir ürünün, tam tersi bir şeye dönüştürülmüş olmasıdır. Kirli kumaşlardaki kokuları gidereceğine, her şey zaten tertemiz olduktan sonra son rötuş olarak kullanılan bir oda parfümü haline gelmiştir.

Araştırmacılar, yeni reklamlar yayınlandıktan ve tasarımı yenilenmiş numune şişeleri dağıtıldıktan sonra tüketicilerin evlerine bir kez daha gittiklerinde, deneme bölgelerindeki bazı ev kadınlarının Febreze kokusunu beklemeye, onu arzulamaya başlamış olduklarını gördüler. Kadınlardan biri, şişesi bittiği zaman içine su ekleyerek çamaşırlarına seyreltilmiş parfüm sıktığını söyledi. "Eğer sonunda güzel bir koku almazsam, o eşya gerçekten temizlenmiş gibi gelmiyor bana artık" dedi araştırmacılara.

"Kokarcalardan yana dertli olan park korucusu bizi yanlış yönlendirdi" diye açıkladı Stimson. "Febreze'in bir soruna çözüm getirerek başarılı olacağını düşünmemize sebep oldu. Ama evinin pis koktuğunu kim kabul etmek ister ki?

"Duruma tamamen yanlış tarafından bakıyorduk. Kimse kokusuzluğa arzu duymaz. Halbuki bir çok insan, otuz dakikasını temizlik yaparak geçirdikten sonra güzel bir kokuya arzu duyar."



FEBREZE İÇİN GEÇERLİ OLAN
ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

1998 yazında Febreze yeniden piyasaya sürüldü. İki ay içinde satışlar ikiye katladı. Bir yıl içinde, tüketiciler bu ürüne 230 milyon dolardan fazla para harcadılar. O zamandan bu yana Febreze'den onlarca yan ürün doğdu: oda parfümleri, mumlar, çamaşır deterjanları, mutfak spreyleri. Şimdi bütün bu ürünler, yılda toplam 1 milyar doların üstünde bir satış başarısı gösteriyor. P&G, Febreze'in güzel koktuğu gibi kötü kokuları yok etme özelliğine de sahip olduğundan müşterilere nihayet söz etmeye başladı.

Stimson terfi etti; ekip arkadaşları da ikramiyelerini aldılar. Formül işe yaramıştı. Basit ve açık işaretler bulmuşlardı. Ödülü net bir şekilde tanımlamışlardı.

Ama ancak bir arzu (her şeyin göründüğü kadar güzel kokmasını sağlama isteği) yarattıkları zaman, Febreze hit olmuştu. Bu arzu, yeni alışkanlıklar yaratma formülünün olmazsa olmaz bir öğesidir. Pepsodent'in ünlü reklamcısı Claude Hopkins bu öğeyi hiçbir zaman fark edememiştir.

V.

Hayatının son yıllarında Hopkins kendini konferans turlarına verdi. "Bilimsel Reklamcılığın Yasaları"na dair konuşmalarıyla binlerce insanın dikkatini çekti. Kürsüye çıktığında, kendini sık sık Thomas

Edison'a, George Washington'a benzettiği olur, gelecek hakkında çılgınca tahminlerde bulunurdu. (Uçan otomobiller fikrine belirgin şekilde yer verirdi.) Ama arzulardan veya alışkanlık döngüsünün nörolojik temellerinden bahsettiği hiç olmazdı. MIT'deki bilim insanlarının ve Wolfram Schultz'un deneylerini yapmalarına daha yetmiş yıl vardı ne de olsa.

Peki Hopkins bu anlayışların yardımı olmadan böylesine güçlü bir diş fırçalama alışkanlığı oluşturmayı nasıl başardı?

Sonunda MIT'de ve Schultz'un laboratuvarında keşfedilen o ilkeleri Hopkins'in yaşadığı dönemde kimse bilmese de, onlardan aslında Hopkins'in de yararlandığı anlaşılıyor.

Hopkins'in Pepsodent deneyimleri, hatıratında aktardığı kadar basit ve net değildi. Dişler üzerinde biriken tabakada son derece ilginç bir işaret keşfetmiş olmasıyla övünse de, güzel dişleri net bir ödül olarak tüketicilere sunan ilk kişinin kendisi olduğunu söyleyerek böbürlense de, öyle anlaşılıyor ki bu taktiklerin fikir babası Hopkins değildi. Onları katiyen Hopkins icat etmemişti. Hopkins daha Pepsodent'in varlığından bile habersizken dergi ve gazeteleri dolduran diğer diş macunu reklamlarından bazılarına bir göz atalım.

Pepsodent'ten daha önce piyasaya çıkan Dr. Sheffield's Crème Dentifrice adlı ürünün reklamı, "Bu preparat, *diş taşı* oluşumlarının diş kökleri etrafında birikmesine engel olan maddeler içerir" diyordu. "Temizleyin o kirli katmanı!"

Hopkins'in diş hekimliğiyle ilgili ders kitaplarını karıştırmakta olduğu dönemde yayınlanan başka bir reklamdaysa, "Beyaz diş mineleriniz hiçbir yere gitmedi, ince bir tabakanın altına *saklandı* yalnızca" deniyordu. "Sanitol Diş Macunu, tabakayı ortadan kaldırarak dişlerinize orijinal beyazlığını çabucak geri verir."

"Güzel bir tebessümün cazibesi, dişlerinizin güzelliğine bağlıdır" diye açıklıyordu bir diğer reklam. "Güzel bir kızın çekiciliğinin sırrı, güzel ve pürüzsüz dişleridir çoğu zaman. S. S. White diş macunu kullanın!"

Başka düzinelerce reklamcı, Hopkins'in piyasaya el atmasından yıllar önce Pepsodent'le aynı lisanı kullanmıştı. Onların reklamlarının da tümü, dişler üzerinde oluşan tabakayı gidermeyi vaat etmiş, ödül olarak da güzel beyaz dişler sunmuştu. Ama hiçbiri işe yaramamıştı.

Oysa Hopkins kampanyasını başlattığı an Pepsodent satışları patladı. Peki, Pepsodent neden farklıydı?

Çünkü Hopkins'in başarısı, maymun Julio'yu kola dokunmaya, ev kadınlarını da yeni yapılmış yataklara Febreze sıkmaya iten aynı faktörlerden güç alıyordu. Pepsodent bir arzu yaratmıştı.

Hopkins, Pepsodent'in içeriğini otobiyografisinin hiçbir yerinde konu etmez; ama diş macununun patent başvurusunda ve şirket kayıtlarında listelenen formülü, ilginç bir şeyi ortaya koyar: Zamanın diğer diş macunlarından farklı olarak, Pepsodent sitrik asidin yanı sıra belli miktarlarda nane yağı ve diğer kimyasallar içeriyordu. Pepsodent'in yaratıcısı tarafından diş macununa ferahlatıcı bir tat katmak için kullanılmış olan bu maddelerin bir de öngörülmeyen etkisi vardı: Dilde ve dişetlerinde bir serinlik ve yanma hissi yaratıyorlardı.

Pepsodent piyasaya hükmetmeye başladıktan sonra, rakip şirketlerin araştırmacıları bu başarının sebebini bulmak için çaba harcamaya başladılar. Sonunda şunu buldular: Müşteriler, Pepsodent kullanmayı unuttukları zaman hatalarını hemen fark ettiklerini, çünkü dillerinde ve dişetlerinde oluşan o serinlik ve yanma hissini özlediklerini söylüyorlardı. O hafif tahriş duygusunu bekler (onu *arzular*) hale gelmişlerdi. O hissin yokluğunda ağızlarını temiz hissetmiyorlardı.

Claude Hopkins'in güzel dişler sattığı yoktu. O bir his satıyordu. İnsanlar o serinlik ve yanma hissini bekledikleri, onu arzulamaya başladıkları, onu temizlikle bir tuttukları an, diş fırçalamayı alışkanlığa dönüştürmüş oluyorlardı.

Öbür şirketler de Hopkins'in aslında neyi sattığını keşfedince onu taklit etmeye başladılar. Ve on-yirmi yıl içinde, hemen her diş macu-

nu, dişetlerini yakan yağlar ve kimyasallar içerir oldu. Çok geçmeden, Pepsodent'ten daha çok satan ürünler ortaya çıktı. Günümüzde bile hemen her diş macunu, yegâne amacı dişlerinizi fırçaladıktan sonra ağzınızın yanmasını sağlamak olan katkı maddeleri içerir.



PEPSODENT İÇİN GEÇERLİ OLAN GERÇEK ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Oral-B ve Crest Kids diş macunlarının marka yöneticiliğini yapmış olan Tracy Sinclair, "Tüketiciler ürünün işe yaradığını gösteren bir tür sinyale ihtiyaç duyarlar" dedi bana. "Diş macununa istediğimiz her tadı verebiliriz: yabanmersini, yeşil çay... Serinlik ve yanma hissi olduğu sürece, insanlar ağızlarını temiz hissederler. Yanma hissi diş macununun daha iyi sonuç verdiğini göstermez. İşe yaradığına insanları ikna eder yalnızca."

Herkes kendi alışkanlıklarını yaratmak için bu temel formülü kullanabilir. Daha fazla egzersiz yapmak mı istiyorsunuz? Kendinize bir işaret (mesela uyanır uyanmaz spor salonuna gitmek) ve bir ödül (mesela her idmandan sonra buzlu bir meyve kokteyli içmek) seçin. Sonra içeceğiniz o meyve kokteylini veya yaşayacağınız endorfin patlamasını düşünün. Bırakın beyniniz ödülü beklesin. Sonunda bu arzu kendinizi her gün spor salonunun kapısından içeri sokmanızı kolaylaştıracaktır.

Yeni bir beslenme alışkanlığı mı oluşturmak istiyorsunuz? Ulusal Kilo Kontrol Kayıtları (on beşten fazla kilo kaybetmiş altı bin kişiyi içeren bir projedir bu) ile işbirliği yapan araştırmacılar, başarılı diyet-

çilerin alışkanlıklarına baktıkları zaman gördüler ki bunların yüzde 78'i her sabah kahvaltı yapıyordu. Günün belli bir saatinin işaret yerine geçtiği öğünlerden biridir kahvaltı. Ama başarılı diyetçilerin çoğu *ayrıca*, diyetlerine sadık kaldıkları takdirde alacakları spesifik bir ödülün de hayalini kuruyorlardı. Bu ödül, giymek istedikleri bir bikini veya her gün tartıya çıktıkları zaman duyacakları gurur gibi, dikkatle seçtikleri, gerçekten istedikleri şeyler oluyordu. Ayartıcı unsurlarla karşılaştıkları zaman ödüle duydukları arzuya odaklanıyor, onu hafif bir takıntıya dönüştürüyorlardı. Araştırmacılar tarafından bulgulandığı üzere, ödüle duydukları arzular, onları diyetten çıkmaya zorlayan ayartıcı unsurlara baskın çıkıyordu. Arzu, alışkanlık döngüsünü harekete geçiriyordu.

Arzu ilminden anlıyor olmak, şirketler için devrim niteliğinde sonuçlar doğurur. Hayatımızda, her gün gerçekleştirmemiz gereken, daha önce alışkanlık haline gelmemiş düzinelerce günlük rutin var. Tuzumuza dikkat etmeli, daha fazla su içmeliyiz. Daha fazla sebze, daha az yağ tüketmeliyiz. Vitamin almalı, güneş kremi kullanmalıyız. Güneş kremi kullanımını gerekçelendiren bulgular bundan daha açık olamazdı: Yüze her sabah azıcık güneş kremi sürmek cilt kanseri riskini önemli ölçüde azaltıyor. Gelgelelim, dişlerini herkes fırçalarken, Amerikalıların yalnızca yüzde 10'undan azı her gün güneş kremi kullanıyor. Neden?

Çünkü güneş kremini günlük bir alışkanlık haline getirebilecek hiçbir arzu yok. Bazı şirketler, güneş kremlerine yakıcı bir özellik veya insanlara ciltlerine krem sürdüklerini hatırlatacak bir madde ekleyerek bu durumu düzeltmeye çalışıyorlar. Ağzımızın yanmasını arzulamak bize nasıl diş fırçalamayı hatırlatıyorsa, güneş kremlerine eklenen bu özelliğin de aynı şekilde işaret vazifesi görerek bize bir beklentiyi hatırlatacağını umut ediyorlar. Benzer taktikleri başka yüzlerce üründe çoktan uyguladılar bile.

"Bir ürünün köpürüyor olması muazzam bir ödüldür" dedi marka yöneticisi Sinclair. "Şampuanın köpürmesi gerekmez aslında,

ama biz ona köpürtücü kimyasallar ekliyoruz, çünkü insanlar saçlarını her yıkadıklarında bunu bekliyorlar. Çamaşır deterjanları için de aynı şey geçerli. Diş macunları için de. Artık her şirket, daha çok köpürmesini sağlamak için diş macunlarına sodyum lauret sulfat ekliyor. Bunun diş temizliğine hiçbir katkısı yok, ama insanlar ağızları köpüklendiği zaman kendilerini daha iyi hissediyorlar. Müşteri bu köpüklenmeyi beklemeye başladığı an, alışkanlık gelişiyor."

Alışkanlıkları arzular doğurur. İnsanlarda arzu uyandırmanın yolunu bulmak, yeni bir alışkanlık yaratmayı kolaylaştırır. Bu durum bir asır önce olduğu kadar günümüzde de geçerli. Her gece milyonlarca insan ağzı yansın diye dişlerini fırçalıyor; milyonlarca insan arzulamayı öğrendiği bir endorfin patlaması yaşamak için ayaklarına koşu ayakkabılarını geçiriyor.

Eve döndükleri zaman da, mutfağı temizledikten, yatak odalarını düzenledikten sonra, aralarından bazıları eşyalarına Febreze sıkıyor.

3

ALIŞKANLIKLARI DEĞİŞTİRMENİN ALTIN KURALI

Dönüşüm Nasıl Gerçekleşir?

I.

Amerikan Ulusal Futbol Ligi şöyle dursun, profesyonel futbol tarihinin en kötü takımlarından biri olan Tampa Bay Buccaneers'in yeni baş antrenörü Tony Dungy, içinde ufacık bir umut pırıltısı hissetmeye başladığı sırada sahanın öbür ucundaki saat maçın bitmesine sekiz dakika on dokuz saniye kaldığını gösteriyor.

Tarih 17 Kasım 1996, bir pazar gününün akşamüstü saatleri. Buccaneers, önceki sene Super Bowl'da oynamış bir takım olan Chargers'a karşı San Diego'da mücadele veriyor. Buccaneers 16'ya 17 yenilmekte. Maçın başından beri kaybediyorlar. Sezonun başından beri kaybediyorlar. Son on yıldır hep kaybediyorlar. Buccaneers on altı yıldır ABD'nin Batı kıyılarında tek bir maç dahi kazanamadı. En son başarılı bir sezon geçirdiğinde takımın şimdiki oyuncularının birçoğu henüz ilkokuldaydı. Bu sene de şimdiye kadar, rekorları

2-8. Bu seneki maçlardan birinde, "umutsuz" tabir edilecek kadar kötü bir takım olan Detroit Lions, Buccaneers'i 6'ya 21 yendi ve üç hafta sonra onları bir kez daha, 0'a 27 yendi. Bir gazetenin köşe yazarı, Buccaneers'den "Amerika'nın Turuncu Kapı Paspası" diye bahsetmeye başladı. ESPN spor kanalı, henüz Ocak'ta göreve gelen Dungy'nin sene bitmeden kovulabileceği tahmininde bulunuyor.

Ama Dungy kenar çizgisine dikilip takımının bir sonraki oyuna hazırlanışını seyrederken, güneş nihayet bulutların arasından sıyrılır gibi oluyor. Dungy gülümsemiyor. Zira o, bir maç esnasında duygularını asla belli etmez. Ama sahada bir şey olmaya başlıyor, Dungy'nin başarmak için yıllardır çalıştığı bir şey. Elli bin rakip taraftarın alaylı tezahüratları yağmur gibi üstüne yağarken, Tony Dungy başka hiç kimsenin görmediği bir şey fark ediyor. Planının işe yaramaya başlamakta olduğunun kanıtlarını görüyor.



Tony Dungy bu iş için çok uzun süre beklemişti. On yedi yıl boyunca önce Minnesota Üniversitesi'nde, sonra Pittsburgh Steelers takımı için Pittsburgh'ta, sonra Kansas City Chiefs takımı için Kansas'ta, daha sonra da Vikings takımı için tekrar Minnesota'da yardımcı antrenör sıfatıyla kenar çizgilerini sessizce arşınlamıştı. Son on yıldır dört defa, Ulusal Futbol Ligi takımları tarafından baş antrenörlük pozisyonu için görüşme yapmaya davet edilmişti.

Dört görüşmesi de iyi geçmemişti.

Sorun kısmen, Dungy'nin antrenörlük felsefesinden kaynaklanıyordu. İş görüşmelerinde, başarıya giden yolun oyuncuların alışkanlıklarını değiştirmekten geçtiği yönündeki inancını sabırla izah ederdi. Oyuncularını bir maç esnasında bu kadar çok karar almaktan vazgeçirmek istediğini söylerdi. Onların otomatik olarak, alışkanlıkları doğrultusunda tepki vermelerini istiyordu. Doğru alışkanlıkları aşılayabildiği takdirde takımı kazanırdı. Nokta.

"Şampiyonlar olağanüstü şeyler yapmazlar" diye açıklardı Dungy. "Olağan şeyler yaparlar, ama onları düşünmeden yaparlar, öbür takımın karşılık veremeyeceği kadar hızlı yaparlar. Öğrenmiş oldukları alışkanlıkları takip ederler."

Takım sahipleri ona, bu yeni alışkanlıkları nasıl yaratacağını sorarlardı.

"Hayır, *yeni* alışkanlıklar yaratmayacağım" diye cevap verirdi Dungy. Oyuncular hayatları boyunca, onları Ulusal Futbol Ligi'ne taşımış olan alışkanlıklar geliştirmişlerdi. Sırf yeni antrenör öyle istedi diye hiçbir sporcu bu paternlerden (davranış kalıplarından) vazgeçecek değildi.

Yani yeni alışkanlıklar yaratmaktan çok, Dungy oyuncuların eski alışkanlıklarını *değiştirecekti*. Eski alışkanlıkları değiştirmenin sırrıysa, oyuncuların kafalarında zaten mevcut olan şeyleri kullanmaktı. Alışkanlıklar üç aşamalı bir döngüdür: işaret, rutin ve ödül. Ama Dungy yalnızca ortadaki aşamaya saldırmak istiyordu: rutine. İşaret ve ödül tanıdık kaldığı zaman, insanları yeni bir davranış benimsemeye ikna etmenin daha kolay olduğunu kendi tecrübelerinden biliyordu.

Antrenörlük stratejisi, alışkanlık değişimine ilişkin bir Altın Kural içeriyordu. Bu Altın Kural'ın değişimi yaratmak için kullanılan araçların en güçlüleri arasında olduğu, ileride araştırma üstüne araştırma yapılarak kanıtlanacaktı. Dungy kötü alışkanlıkların hiçbir zaman tam anlamıyla yok edilemeyeceğini anlamıştı.

Bir alışkanlığı değiştirmek istiyorsanız, eski işareti tutmalı, eski ödülü vermeli, ama rutini değiştirmeliydiniz.

Kural şudur: Eğer aynı işareti kullanır, aynı ödülü temin ederseniz, rutinle oynayarak alışkanlığı değiştirebilirsiniz.

Bu Altın Kural, alkolizmin, obezitenin, obsesif-kompulsif bozuklukların ve başka yüzlerce yıkıcı davranışın tedavi yöntemlerini etkilemiştir. Onu anlamak, herkesin kendi alışkanlıklarını değiştirmesine yardımcı olabilir. (Atıştırmaktan vazgeçme girişimleri örneğin,

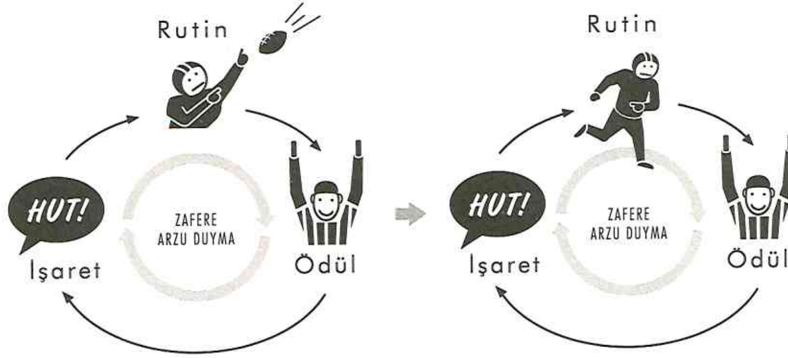
eski işaretlere karşılık verecek ve dürtüleri ödüllendirecek yeni bir rutin bulunmadığı sürece çoğunlukla başarısızlığa uğrar. Bir sigara tiryakisi, nikotin arzusu tetiklendiğinde sigaranın yerine koyacağı bir aktivite bulamadığı sürece genellikle sigarayı bırakamaz.)

Dungy, yaptığı görüşmelerin dördünde de alışkanlık değişimine dayalı felsefesini takım sahiplerine açıkladı. Dördünde de onu kibarca dinleyip, zaman ayırdığı için teşekkür ettiler; sonra da işi bir başkasına verdiler.

Derken 1996'da Dungy, dertli takım Buccaneers'ten bir telefon aldı. Tampa Bay'e uçup, nasıl kazanabileceklerine ilişkin planını bir kez de onlara izah etti. Nihai görüşmeden sonraki gün işi ona teklif ettiler.

ALIŞKANLIKLARI DEĞİŞTİRMENİN ALTIN KURALI

Kötü Bir Alışkanlığı Yok Edemezsiniz,
Sadece Değiştirebilirsiniz.



KURAL:
AYNI İŞARETİ KULLAN.
AYNI ÖDÜLÜ VER.
RUTİNİ DEĞİŞTİR.

Dungy'nin sistemi, sonunda Buccaneers'i ligin en çok kazanan takımlarından biri haline getirecekti. Dungy, Ulusal Futbol Ligi tarihinin on senede play-off'lara ulaşan yegâne antrenörü, bir Super Bowl kazanan ilk Afro-Amerikalı antrenörü ve profesyonel spor ca-

miasının en saygın şahsiyetlerinden biri olacaktı. Onun antrenörlük teknikleri futbol ligine ve tüm spor dallarına yayılacaktı. Yaklaşımı insanların hayatlarındaki alışkanlıkları nasıl değiştirebileceklerine ışık tutacaktı.

Ama bütün bunlara daha sonra sıra gelecek. Şimdi 17 Kasım 1996'ya geri dönelim. O gün San Diego'da Dungy yalnızca kazanmayı istiyordu.



Kenar çizgilerinin ardında, Dungy başını kaldırıp saate bakıyor: Maçın bitmesine sekiz dakika on dokuz saniye var. Buccaneers maçın başından beri hep geride. Her zaman olduğu gibi yine fırsat üstüne fırsat kaçırdı. Savunma derhal bir şeyler yapmadığı takdirde bu maç böyle bitecek. San Diego kendi yirmi-yard çizgisinde topa sahip. Chargers'ın oyun-kurucusu Stan Humphries, maçı takımına kazandıracağına inandığı bir hamleye liderlik etmeye hazırlanıyor. Saat çalışmaya başlıyor ve Humphries topu alma pozisyonuna giriyor.

Ama Dungy, Humphries'e bakmıyor. Onun yerine, kendi oyuncularının kusursuzlaştırmak için aylardır çalıştıkları şekilde sahaya dizilmelerini seyrediyor. Amerikan futbolu geleneksel olarak, çalımlar ve karşı çalımlarla, yanlış yönlendirme ve şaşırtmacalarla oynanan bir oyundur. Genellikle en kalın oyun kitapları ve en karmaşık planları olan antrenörler kazanır. Ama Dungy bunun tam tersi bir yaklaşım benimsemiştir. Karmaşık planlarla da, şaşırtmacalarla da ilgilenmez. Dungy'nin defans oyuncuları sahada dizildikleri zaman, tam olarak nasıl hareket edeceklerini herkes kolayca anlayabilir.

Dungy bu yaklaşımı tercih etmiştir, çünkü teorik olarak, yanlış yönlendirmeye ihtiyacı yoktur. İhtiyacı olan tek şey takımının herkesten hızlı olmasıdır. Amerikan futbolunda milisaniyeler önemlidir. Dungy de işte bu yüzden oyuncularına yüzlerce değil, az sayıda diziliş şeması öğretmiş, ama bunları defalarca, davranışları otomatik-

leşene kadar tatbik etmelerini sağlamıştır. Stratejisi tuttuğu zaman, oyuncular geçilmesi imkânsız bir hızla hareket edebileceklerdir.

Ama ancak tuttuğu zaman. Eğer oyuncular çok fazla düşünecek, tereddüt edecek ya da içgüdülerini sorgulayacak olurlarsa sistem dağılıp gider. Şu ana kadar Dungy'nin oyuncuları bu konuda fena çuvalladılar.

Ama bu sefer, Buccaneers takımı yirmi-yard çizgisi üstünde dizilirken bir şeyler değişiyor. İşte, Buccaneers'in uç-savunma oyuncularından Regan Upshaw. Başlangıç çizgisi üzerinde bir elini yere koyarak üç-nokta duruşuna geçmiş. Mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaya çalışarak çizgiyi gözleriyle bir uçtan öbür uca tarayacağı yerde, Dungy'nin odaklanmasını öğrettiği işaretlere bakıyor yalnızca. Önce, çaprazındaki çizgi-oyuncusunun dışarıda kalan ayağına göz atıyor (parmakları yere dönük, demek ki oyun-kurucu geçerken geriye adım atıp bloke etmeye hazırlanıyor); sonra, çizgi-oyuncusunun omuzlarına (hafiften içeriye dönük) ve yanındaki oyuncuyla arasındaki boşluğa (beklenenden dar) bakıyor.

Upshaw bu işaretlerden her birine nasıl tepki vereceğini antrenmanlarda o kadar çok çalışmış ki, artık ne yapacağını düşünmesi gerekmiyor. Yalnızca alışkanlıklarını takip ediyor.

San Diego'nun oyun-kurucusu başlangıç çizgisine yaklaşıyor, önce sağına, sonra soluna bakıyor ve yüksek sesle sayarak topu alıyor. Beş adım gerileyip doğruluyor, başını iki yana çevirerek açıkta bir top-tutucu arıyor. Oyun başlayalı üç saniye oldu. Stadyumdaki bütün gözler ve televizyon kameraları oyun-kurucunun üzerinde.

Dolayısıyla maçı gözlemleyenlerin çoğu, bu arada Buccaneers oyuncularının neler yaptığını gözden kaçırıyor: Üç saniye önce Humphries topu alır almaz Upshaw derhal harekete geçti. Oyunun ilk saniyesi içinde, başlangıç çizgisinin ortasından sağa doğru ok gibi fırladı. O kadar hızlıydı ki hücum çizgi-oyuncusu onu bloke edemedi. İkinci saniye içinde, Upshaw karşı sahada gözle ayırt edilemeyecek bir hızla dört adım daha koştu. Üçüncü saniye içinde, Upshaw

oyun-kurucuya üç adım daha yaklaştı. Öyle hızlıydı ki nereye gittiğini hücum çizgi-oyuncusunun tahmin etmesine olanak yoktu.

Oyun dördüncü saniyesine girerken, San Diego'nun oyun-kurucusu Humphries ansızın açıkta kalıyor. Duralıyor ve gözünün ucuyla Upshaw'u görüyor. Humphries işte o zaman hataya düşüyor. *Düşünmeye* başlıyor.

Humphries karşı sahada yirmi metre ilerlemiş bir takım arkadaşını fark ediyor: iç açıkta oynayan çaylak Brian Roche'u. Daha yakında, kollarını sallayarak top istemekte olan bir diğer San Diego'lu top-tutucu var. Kısa pas bu durumda en güvenli seçenek. Ama Humphries baskı altında acele bir analiz yaparak, kolunu kaldırıp topu Roche'a atıyor.

Bu aceleye getirilmiş karar tam da Dungy'nin umut etmekte olduğu şey. Top havalanır havalanmaz Buccaneers'in John Lynch adındaki savunma oyuncusu hareketlenmeye başlıyor. Lynch'in oyundaki görevi maçın başından beri basit ve açıktı: Oyun başlayınca saha üzerindeki belli bir noktaya koşup kendi işaretini bekledi. İçinde bulundukları durumun yarattığı muazzam baskı, oyuncuları doğaçlama yapmaya itiyor. Ama Dungy, Lynch'i o kadar çok çalıştırmış ki Lynch'in rutini artık otomatikleşmiş. Dolayısıyla top oyun-kurucunun elinden çıktığı zaman Lynch, Roche'un on metre ilerisinde yerini almış oluyor.

Top havada fırıl fırıl dönerken, Lynch işaretleri (oyun-kurucunun yüz maskesinin ve ellerinin ne tarafa dönük olduğunu, top-tutucuların aralarındaki uzaklıkları) okuyor. Sonra da topun nereye düşeceği daha belli bile olmadan hareket etmeye başlıyor. San Diego'lu top-tutucu Roche ileriye doğru fırlıyor, ama Lynch hızla önüne çıkıp pası kesiyor. Roche daha tepki veremeden, Lynch sahada uçarcasına koşarak Chargers'ın sayı bölgesine doğru ilerliyor. Buccaneers'in diğer oyuncuları onun yolunu açmak üzere kusursuzca konumlanmış durumda. Lynch önce 10, sonra 15, sonra 20, sonra da neredeyse 25 metre koşup, sonunda saha sınırları dışına itiliyor. Oyunun tamamı on saniyeden kısa sürdü.

İki dakika sonra Buccaneers bir sayı yapıyor ve maçın başından beri ilk kez öne geçiyor. Beş dakika sonra bir alan golü atıyorlar. İki sayı arasında Dungy'nin defansı San Diego'nun bütün karşı ataklarını kesiyor. Buccaneers maçı 17'ye 25 kazanarak sezonun en büyük sürprizlerinden birine imza atıyor.

Maçın sonunda, Lynch ile Dungy sahadan birlikte ayrılıyorlar.

Tünele girerlerken, "Sanki sahada farklı bir şey vardı bugün" diyor Lynch.

"İnanmaya başlıyoruz" diye cevap veriyor Dungy.

II.

Bir antrenörün oyuncu alışkanlıklarını değiştirmeye odaklanmasının bir takımı nasıl baştan yaratabileceğini anlamak için, spor dünyasının dışına, hem de epey dışına bakmak gerekir. Geniş çaplı alışkanlık-değiştirme girişimlerinin en büyük ve en başarılılarından biri, 1934'te New York City'nin Aşağı Doğu Yakası'ndaki kirli bir bodrum katında doğdu.

Bu bodrum katında oturan kişi, Bill Wilson adında otuz dokuz yaşında bir alkolikti. Wilson ilk içkisini yıllar önce Massachusetts eyaletinin New Bedford kentindeki subay eğitim kampındayken içmişti. Orada makineli tüfek kullanmayı öğrenmekteydi. Daha sonra gemiyle Fransa'ya gönderilecek ve I. Dünya Savaşı'na katılacaktı. Üs yakınlarında yaşayan seçkin ailelerin, subayları sık sık yemeğe davet ettikleri olurdu. Bir Pazar akşamı, katıldığı partide Wilson'a bira ikram edildi. O zamanlar yirmi iki yaşında olan Wilson, daha önce ağzına alkol sürmemişti. Ama nezaket icabı, kendisine sunulan bardağı içmesi gerektiğini düşündü. Birkaç hafta sonra Wilson başka bir şık davete katıldı. Erkekler smokinli, kadınlar cilveliydi. Bir uşak yanına yaklaşıp, cin, vermut ve portakal suyuyla hazırlanmış bir Bronx kokteylini eline tutuşturdu. Wilson içkiden bir yudum alınca, daha sonraki ifadesiyle "hayat iksirini" bulmuş gibi oldu.

1930'ların ortalarına gelindiğinde, evliliği bitmiş, hisse senetle-

rini sata sata serveti batmış olan Wilson, günde üç şişe içki tüketmekteydi. Soğuk bir Kasım gününün akşamüstü saatlerinde karanlıkta otururken eski bir içki arkadaşı aradı. Wilson onu evine davet ettikten sonra ananas suyuyla cini karıştırıp bir sürahi içki hazırladı. Arkadaşı gelince de ona bu karışımdan bir bardak ikram etti.

Arkadaşı bardağı geri çevirdi. İki aydır ayık gezdiğini söyledi.

Wilson çok şaşırmıştı. O da arkadaşına, alkole karşı verdiği kendi mücadelesini anlatmaya koyuldu. Bir golf kulübünde karıştığı, işine mal olan kavga da bunlar arasındaydı. Dediğine göre bırakmayı denemiş ama başaramamıştı. Detoks tedavisi görmüş, çeşitli ilaçlar kullanmıştı. Karısına sözler vermiş, kendisi gibi alkolden uzak durmaya çalışanların oluşturduğu gruplara katılmıştı. Hiçbiri işe yaramamıştı. Arkadaşına nasıl başardığını sordu.

"Dine döndüm" dedi arkadaşı. Cehennemden, yoldan çıkmaktan, günahtan ve şeytandan bahsetti. "Şeytana uyduğunun farkına var, kabullen ve kendini Tanrı'ya teslim etmeye karar ver."

Wilson arkadaşının kafayı üşüttüğünü düşündü. "Geçen yaz çatlak alkoliğin tekiydi; şimdiyse öyle sanıyorum ki aklını dinle bozmuş" diye yazdı sonradan. Arkadaşı gidince Wilson kalan içkiyi bir güzel bitirdikten sonra yatıp uyudu.

Bir ay sonra, Aralık 1934'te Manhattan'da, uyuşturucu ve alkol bağımlılarının tedavi gördüğü lüks bir detoks merkezi olan Charles B. Towns Hastanesi'ne yattı. Hastanede görev yapan bir hekim ona saatte bir güzelavratotu enjekte etmeye başladı. Halüsinasyon etkisi olan bu otun alkolizm tedavisinde kullanımı o zamanlar çok modaydı. Küçük bir odadaki yatağında, Wilson'ın bilinci bir açılıp bir kapanıyordu.

Derken Wilson, kafeteryalarda, sendika koridorlarında ve kilise bodrumlarında düzenlenen toplantılarda milyonlarca defa anlatılacak olan nöbetini geçirerek, acılar içinde kıvranmaya başladı. Günlerce halüsinasyonlar gördü. Alkol yoksunluğunun sebep olduğu ağrılar yüzünden, teninde böcekler yürüyormuş gibi hissediyordu.

Midesi o kadar bulanıyordu ki kıpırdamaya korkuyordu, ama acısı da hareketsiz kalmasına izin vermeyecek kadar yoğundu. "Eğer Tanrı varsa, haydi göstersin bana kendini!" diye bağırdı Wilson, boş odasında. "Her şeyi yapmaya hazırım. Her şeyi!" İşte o an, sonradan aktardığı üzere, beyaz bir ışık odasını doldurdu; ağrıları kesildi, kendini bir dağın rüzgârlı tepesine çıkmış gibi hissetti. "Artık özgür bir adam olduğumu ansızın kavrayıverdim. Vecit duygusu yavaş yavaş duruldu. Yine yatağımda yatıyordum, ama artık bir süreliğine başka bir dünyada olacaktım, yeni bir bilinç halinde."

Bill Wilson bir daha ağzına içki koymadı. Sonraki otuz altı yıl boyunca, 1971'de amfizemden ölene kadar, kendini Adsız Alkolikler Derneği'ni (AA) kurmaya, geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya adadı. Sonunda bu dernek, dünyanın en tanınmış ve en başarılı alışkanlık-değiştirme organizasyonu haline gelecekti.

Senede tahmini 2,1 milyon insan AA'dan yardım ister; 10 milyon kadar alkolik de bu grubun yardımıyla alkolden arınır. AA'nın programı herkeste işe yaramaz (katılımcıların anonimliği yüzünden, başarı oranlarının ölçülmesi zordur), ama hayatını bu programın kurtardığını söyleyen milyonlarca insan vardır. AA'nın kuruluş amentüsü olan ünlü on iki basamak, zamanla kültürlere yön veren ilkeler haline gelerek, oburluk, kumar, borç, seks, uyuşturucu, istifçilik, kendini sakatlama, sigara tiryakiliği, video oyunu bağımlılığı, duygusal bağlılık ve daha düzinelerce yıkıcı davranış için geliştirilmiş tedavi programlarına dahil edilmiştir. Grubun teknikleri, en güçlü değişim formüllerinden birini sunar.

Bunların tümü de biraz beklenmedik sonuçlardır, çünkü AA hemen hiçbir açıdan bilimi ya da geniş çapta kabul gören tedavi yöntemlerini temel almaz.

Alkolizm elbette alışkanlığın ötesinde bir şeydir. Psikolojik ve belki genetik kökleri olan fiziksel bir bağımlılıktır. Ama AA'da uygulanan programın ilginç olan yanı, alkolikleri içki içmeye yönelten sebeplerin çoğunlukla merkezinde yer aldığı söylenen psikiyatrik veya

biyokimyasal sorunlarla doğrudan savaşmıyor olmasıdır. AA'nın yöntemleri, bilimsel ve tıbbi bulguları da, birçok psikiyatra göre alkoliklerin gerçekten ihtiyaç duyduğu müdahale türlerini de hiç dikkate almaz gibidir.*

AA'nın bunlar yerine sunduğu şey, alkol kullanımıyla ilişkili *alışkanlıklarla* savaşmak için geliştirilmiş bir yöntemdir. AA esas itibariyle, alışkanlık döngülerini değiştirmeye yarayan dev bir makine gibi işler. Alkolizmle ilişkilendirilen alışkanlıklar aşırı derecede güçlü olsa da, AA'nın sunduğu dersler hemen her alışkanlığın (en inatçısının bile) değiştirilebileceğini ortaya koyar.



Bill Wilson AA'yı kurmadan önce ne akademik dergiler okudu, ne de bir sürü doktora danıştı. Alkolü bıraktıktan birkaç sene sonra bir gece yatağında otururken, günümüzde çok ünlenmiş olan on iki basamağı alelacele yazıverdi. On iki sayısını, İsa'nın on iki havarisi ol-

---

* Alışkanlıklarla bağımlılıkları birbirinden ayıran çizgiyi tanımlamak çoğu zaman zordur. Örneğin, Amerikan Bağımlılık Tıbbı Derneği bağımlılığı şöyle tanımlıyor: "Beynin ödül, motivasyon ve bellek sistemlerinin ve bunlarla ilgili devrelerin önemli bir kronik hastalığı ... Bağımlılık, davranış kontrolünde bozulma, şiddetle arzulama, bağımlılık duyulan şeyden tutarlı bir şekilde uzak duramama ve ilişkilerde azalma ile karakterizedir."

Bu tanıma bakarak, bazı araştırmacıların dikkat çektiği gibi, neden kokaine haftada elli dolar harcamanın kötü, ama kahveye haftada elli dolar harcamanın kabul edilebilir olduğunu belirlemek zordur. Bir fincan kahve için beş dolar vermenin "davranış kontrolünde bozulma"ya işaret ettiğini düşünen bir gözlemci, her akşamüstü sütlü kahveye arzu duyan birinin durumunu klinik bağımlılık olarak görebilir. O zaman koşuya çıkmayı çocuklarıyla kahvaltı yapmaya tercih eden biri de egzersiz bağımlısı mı sayılmalıdır?

Birçok araştırmacıya göre, bağımlılık hâlâ çok iyi anlayamadığımız karmaşık bir olguyken, bağımlılıkla ilişkilendirdiğimiz davranışların birçoğu genellikle alışkanlıklardan kaynaklanır. Uyuşturucu, sigara veya alkol gibi bazı maddeler fiziksel bağlılıklar yaratabilir. Ama bu fiziksel arzular, kullanıma son verildikten sonra genellikle çabucak ortadan kalkar. Örneğin nikotine duyulan fiziksel bağımlılık, söz konusu kimyasal madde tiryakinin kanında dolaştığı sürece (yani son sigaranın içilmesinden sonraki yaklaşık yüz saat süresince) etkilidir. Nikotin bağımlılığından kaynaklandığını sandığımız inatçı arzuların birçoğu, size hüküm geçirmeye çalışan davranışsal alışkanlıklardır aslında. Bıraktıktan bir ay sonra kahvaltıda sigaraya arzu duymamızın sebebi, ona fiziksel olarak ihtiyaç hissediyor olmamız değil, sigaranın bize bir zamanlar her sabah yaşattığı o çok sevdiğimiz sarhoşluğu hatırlamamızdır. Klinik çalışmalarla kanıtlanmış olduğu gibi, bağımlılık olarak gördüğümüz davranışlara, onlarla ilişkili alışkanlıkları değiştirerek saldırmak en etkili tedavi biçimlerinden biridir. (Yine de, bazı kimyasalların, örneğin afyon, eroin, morfin ve kodein gibi opiyatların, daha uzun süreli fiziksel bağımlılıklara sebep olabildiğini belirtmeden geçmeyelim. Ayrıca, küçük bir insan grubunun bağımlılık yaratan kimyasalları davranışsal müdahalelere rağmen arayıp bulmaya yatkınlık gösterdiğine dikkat çeken araştırmalar vardır. Ama uzun vadeli fiziksel bağımlılıklar yaratan kimyasalların sayısı nispeten azdır; yatkınlık gösteren bağımlı sayısının da, yardım arayan alkolik ve diğer bağımlıların sayısından çok daha az olduğu tahmin edilmektedir.)

duğu için seçmişti. Programın buna benzer bazı yönleri bilime aykırı olmakla kalmaz, düpedüz acayip gözükebilir.

Örnek vermek gerekirse, AA alkoliklerin "doksan günde doksan toplantıya" katılmalarında ısrarcıdır. Gelişigüzel seçildiği belli olan bir süredir bu. Programın spiritüelliğe yoğun bir şekilde odaklanması bir diğer örnektir. Bu odaklanma, alkoliklerin "iradelerini ve hayatlarını, algıladıkları anlamdaki Tanrı'ya teslim etmeye karar vererek" ayıklığa ulaşabileceklerini söyleyen üçüncü basamakta dile getirilmiştir. On iki basamağın yedisinde Tanrı'ya veya spiritüelliğe değinilmektedir. Bu da, organize dine hayatı boyunca açıkça düşmanlık beslemiş eski bir bilinemezci (agnostik) tarafından kurulan bir programda yadırganacak bir özelliktir. AA toplantılarının kurallarla belirlenmiş bir planı programı yoktur. Genellikle bir üyenin kendi hikâyesini anlatmasıyla başlayıp, diğer üyelerin de söze karışmalarıyla devam eder. Konuşmaları yönlendiren profesyonel biri yoktur, toplantıların nasıl yürümesi gerektiği konusundaysa çok az kural vardır. Son elli yıldır davranış bilimlerinde ve farmakolojide yapılan keşifler psikiyatriyi ve bağımlılık araştırmalarını hemen her bakımdan köklü değişikliklere uğratırken, AA zaman içinde donakalmışçasına hiçbir değişim göstermemiştir.

Programın özensizliğinden dolayı, akademisyenler ve araştırmacılar AA'yı sıklıkla eleştirmişlerdir. AA'nın spiritüellik üzerinde çok durması, bazıları tarafından iddia edildiği gibi, onu bir tedavi yönteminden çok bir tarikata benzetmiştir. Ama son on beş yıldır bu konu yeniden değerlendirilmeye başlandı. Araştırmacılar artık, programda kullanılan yöntemlerin değerli dersler sunduğunu söylüyorlar. Harvard, Yale, Chicago Üniversitesi, New Mexico Üniversitesi ve başka onlarca araştırma merkezinin öğretim üyeleri, AA'nın yöntemlerinde Tony Dungy'nin futbol sahasında kullandığına benzer bir tür ilim keşfettiler. Bulgular alışkanlık değişiminin Altın Kuralı'nı doğruluyor: AA'nın başarısının sırrı, alkoliklerin aynı işaretleri kullanıp aynı ödülü almalarına yardım ederken, rutini değiştiriyor olmasında gizli.

Araştırmacılara göre AA, insanları alkolizm alışkanlıklarını teşvik eden işaret ve ödülleri tespit etmek zorunda bıraktığı, sonra da yeni davranışlar bulmalarına yardımcı olduğu için işe yarıyor. Claude Hopkins, Pepsodent'i satarken yeni bir arzuyu tetikleyerek yeni bir alışkanlık yaratmanın yolunu bulmuştu. Ama eski bir alışkanlığı değiştirmek için eski bir arzuya hitap etmek zorundasınız. İşaret ve ödüllere hiç dokunmayıp olduğu gibi tutmalı, ortaya çıkan arzuyu yeni bir rutinle doyurmalısınız.

Şimdi de dördüncü ve beşinci basamakları ele alalım: "Korkmadan, araştırıcı bir gözle vicdan muhasebesi yapmak" ve "Tanrı'ya, kendimize ve başka bir insana yanlışlarımızın gerçek doğasını itiraf etmek".

"İfade tarzlarından çok net anlaşılmasa da, kişinin bu basamakları tamamlayabilmesi için, alkol kullanma dürtülerini tetikleyen tüm unsurların bir listesini çıkarmış olması gerekir" dedi New Mexico Üniversitesi'nin AA'yı on yıldan uzun süredir incelemiş bir araştırmacısı olan J. Scott Tonigan. "Vicdan muhasebesi yaparken, içki içmenize yol açan tüm sebepleri bulursunuz. Yapmış olduğunuz bütün kötü şeyleri bir başkasına itiraf etmek de, her şeyin kontrolden çıktığı anların farkına varmak için çok iyi bir yoldur."

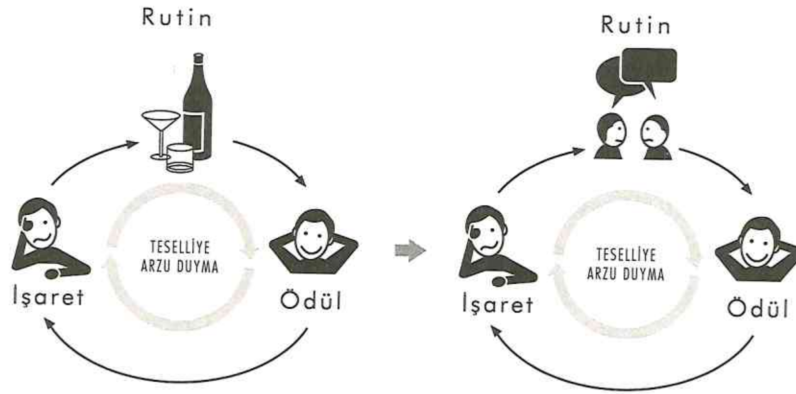
AA alkoliklerden, alkol alışkanlığının sunduğu ödülleri irdelemelerini ister. Kişiye alışkanlık döngüsünü hangi arzuların harekete geçirdiğini sorar. Sarhoşluğun kendisi çoğunlukla bu arzular arasında yer almaz. Alkolikler içkiye, kendilerine bir kaçış, rahatlama, arkadaşlık, kaygılarda körelme, duygusal boşalma fırsatı sunduğu için arzu duyarlar. Dertlerini unutmak için bir kokteyl içmeyi arzulayabilirler. Ama sarhoş olmayı her zaman arzulamazlar. Alkolün fiziksel etkileri, bağımlılar için içki içmenin en az ödüllendirici taraflarından biridir.

"Alkolün hazcılıkla ilişkili bir yanı vardır" dedi, alkoliklerin beyin aktivitelerini incelemiş Alman bir nörolog olan Ulf Mueller. "Ama insanlar bir şeyi unutmak ya da başka arzuları tatmin etmek iste-

dikleri zaman da alkol kullanırlar ve bu teselli arzuları fiziksel haz arzularından tamamen farklı beyin bölgelerinde meydana gelir."

Alkoliklere bir barda aldıkları ödüllerin aynısını sunmak için, AA bir buluşma ve arkadaşlık sistemi kurmuştur: Her üyenin birlikte çalıştığı bir "sponsoru" vardır. Bu sistem kişiye bir cuma akşamı eğlencesinin sağlayacağı kadar kaçış, kafa dağıtma ve duygusal boşalma olanağı sağlamaya çalışır. Kişi teselliye ihtiyaç duyduğu takdirde, bunu bir içki arkadaşıyla bardak tokuşturarak değil de, sponsoruyla konuşarak ya da bir grup toplantısına katılarak yapabilir.

"AA sizi, her gece içki içmek yerine yapabileceğiniz şeyleri yeni rutinlere dönüştürmeye zorlar" dedi Tonigan. "Toplantılarda gevşeyip rahatlayarak kaygılarınızı tartışabilirsiniz. Tetikleyiciler ve sonuçlar aynı kalır, değişen tek şey davranışlardır."



AYNI İŞARETİ KULLAN,
AYNI ÖDÜLÜ VER,
ESKİ RUTİNİN YERİNE YENİSİNİ KOY

Alkolikler için geçerli olan işaret ve ödüllerin yeni rutinlere nasıl aktarılabileceği, 2007'de gerçekleştirilen bir çalışmayla son derece çarpıcı bir şekilde ortaya kondu. Alman nörolog Mueller ve Magdeburg Üniversitesi'nden meslektaşları, içkiyi bırakmayı tekrar tekrar denemiş beş alkoliğin beyinlerine küçük elektrotlar yerleştirdiler. Çalışmaya katılan alkoliklerin her biri en az altı ayını rehabilitasyon-

da geçirmiş, ama başarılı olamamıştı. İçlerinden biri, altmıştan fazla detoks tedavisi görmüştü.

Adamların kafalarındaki elektrotlar, bazal gangliyalarının (MIT araştırmacılarının alışkanlık döngüsünü keşfettikleri aynı beyin bölgesinin) içine yerleştirilmişti. Elektrotlardan yayılan elektrik yükü, alışkanlıksal arzuları tetikleyen nörolojik ödülü engelliyordu. Alkolikler operasyonlarını geçirip iyileştikten sonra, geçmişte alkol kullanma dürtülerini tetiklemiş olan işaretlere, örneğin bira fotoğraflarına veya bar ortamlarına maruz bırakıldılar. Normalde bu adamların bir bardak içkiye direnmeleri imkânsız olurdu. Ama beyinlerindeki elektrotlar onların nörolojik arzularını "baskılıyordu". Sonuçta içkiye ellerini bile sürmediler.

"İçlerinden biri, elektrotları çalıştırdığımız an içki içme arzusunun kaybolduğunu söyledi bana" dedi Mueller. "Sonra elektrotları kapattık ve arzu derhal geri döndü."

Ne var ki, alkoliklerin nörolojik arzularının yok edilmesi, onları içki içme alışkanlıklarından vazgeçirmeye yetmedi. Dördünde, ameliyattan hemen sonra, genellikle de stresli bir olayın ertesinde, alışkanlık nüksetti. Şişeye sarıldılar, çünkü bu onların kaygıyla otomatik olarak baş etme yollarıydı. Ama stresle başa çıkmalarına yardımcı olan alternatif rutinler öğrendikleri zaman, içmekten tamamen vazgeçtiler. Aralarından biri AA toplantılarına katıldı. Diğerleri terapiye başladı. Stres ve kaygıyla baş etmek için öğrendikleri yeni rutinleri hayatlarına katmaya başladıklarında çarpıcı başarılar elde ettiler. Altmış defa detoks tedavisi gören adam bir daha ağzına içki sürmedi. On iki yaşında içmeye başlayıp, on sekizinde alkolik olan ve her gün içmeden duramayan diğer iki hasta da dört yıldır hâlâ ayık.

Dikkat ederseniz bu çalışma alışkanlık değişiminin Altın Kural'ına harfiyen uyuyor: Alkoliklerin beyinlerinin ameliyatla değiştirilmesi dahi yeterli olmadı. Eski işaretler, eski ödüllere duyulan arzular hâlâ mevcuttu; pusuda beklemekteydiler. Alkolikler ancak, eski işaretlerle tetiklenen ve tanıdık teselliler sunan yeni rutinler öğrendik-

leri zaman kalıcı bir şekilde değiştiler. "Bazı beyinler alkole o kadar bağımlıdır ki, bu bağımlılığı ancak ameliyat durdurabilir" dedi Mueller. "Ama bu insanların hayatla başa çıkabilmek için yeni yollara da ihtiyaçları vardır."

AA, ameliyat kadar müdahaleci olmasa da, eski alışkanlık döngülerine yeni rutinler katmayı sağlayan benzer bir sistem sunuyor. Bilim insanları AA'nın nasıl işlediğini daha iyi anladıkça, programın yöntemlerini başka alışkanlıklara, örneğin iki yaşındaki çocukların öfke krizlerine, yetişkinlerdeki seks müptelalığına, hatta basit davranışsal tiklere uygulamaya başladılar. AA'nın yöntemleri, yaygınlaştıkça tasfiye edilerek, hemen her paterni bozmak için kullanılabilen terapilere dönüştürüldü.



2006 yazında, Mandy adında, yirmi dört yaşında bir master öğrencisi, Mississippi Eyalet Üniversitesi'ndeki danışmanlık merkezine girdi. Mandy hayatının büyük kısmı boyunca tırnak yeme alışkanlığı göstermişti. Tırnaklarını sonunda kanatana dek kemirirdi. Birçok insan tırnaklarını yer. Ama kronik tırnak yiyiciler için sorun daha farklı bir boyuttadır. Mandy çoğu zaman, tırnaklarını altlarındaki deriden çekip koparana kadar kemirirdi. Parmak uçları minik yara kabuklarıyla kaplıydı. Tırnakların korumasından yoksun kalan parmak uçları hissizleşmişti. Parmak uçlarında bazen, sinir hasarına delalet eden yanmalar, kaşınmalar oluyordu. Tırnak yeme alışkanlığı Mandy'nin sosyal yaşamına da zarar vermişti. Arkadaşlarıyla beraberken tırnaklarından o kadar utanırdı ki ellerini ceplerinden hiç çıkarmazdı. Bir erkekle çıktığı zamansa bütün dikkatini ellerini yumruk yapmaya verirdi. Tırnaklarını acı-ojelerle boyayarak ya da tırnak yemeyi bırakmak için gereken iradeyi bu sefer mutlaka itibaren göstereceğine kendi kendine söz vererek, bu duruma son vermeyi denemişti. Ama ders çalışmaya veya televizyon seyretmeye başladığı zaman, elleri hemen ağzına gidiyordu.

Danışmanlık merkezi Mandy'yi doktorasını yapmakta olan bir psikologa yönlendirdi. "Alışkanlığı tersine çevirme eğitimi" olarak bilinen tedavi yöntemi konusunda inceleme yapmakta olan bu psikolog, alışkanlık değişiminin Altın Kuralı'na da gayet aşinaydı. Mandy'nin tırnak yeme alışkanlığını değiştirmek için hayatına yeni bir rutin sokması gerektiğini biliyordu.

"Tırnaklarını yemek için elini ağzına götürmenden hemen önce ne hissediyorsun?" diye sordu ona.

"Parmaklarımda hafif bir gerilme oluyor" dedi Mandy. "Şurası, tırnak uçlarım birazcık acıyor. Bazen de başparmağımla parmak uçlarımı yoklayıp şeytantırnakları arıyorum. Bir şey hissedecek olursam o parmağı hemen ağzıma götürüyorum. Sonra parmakları teker teker kontrol edip, bütün pütürlü kenarları kopartıyorum. Bir başladım mı hepsini kopartmak zorundaymışım gibi geliyor."

Hastalardan alışkanlıksal davranışlarını tetikleyen şeyleri tarif etmelerini istemeye, farkındalık eğitimi denir. Farkındalık eğitimi, AA'nın alkolikleri işaretlerini tanımaya zorlamasına benzer bir şekilde, alışkanlığı tersine çevirme eğitiminin birinci basamağını oluşturur. Mandy'nin tırnaklarında hissettiği gerilme, tırnak yeme alışkanlığı için işaret vazifesi görüyordu.

Mandy'yi tedavi eden Brad Dufrene, "Çoğu insan alışkanlığını o kadar uzun zamandır sürdürmektedir ki ona neyin sebep olduğuna artık dikkat etmez olmuştur" dedi. "Kekeme hastalarım var. Onlara kekemeliklerini hangi kelimelerin veya durumların tetiklediğini sorarım, bilmezler; çünkü fark etmeyi uzun zaman önce bırakmışlardır."

Terapist sonra Mandy'den tırnaklarını neden yediğini anlatmasını istedi. Mandy sebep bulmakta önce zorlandı. Ama konuşma ilerledikçe, tırnaklarını canı sıkıldığı zaman yediği netlik kazandı. Terapist onu televizyon seyretmek ve ders çalışmak gibi tipik bazı durumlara soktuğunda, Mandy tırnaklarını kemirmeye başlıyordu. Dediğine göre, bütün tırnakları tek tek kemirip bitirdiği zaman kısa süreli bir tamamlanmışlık hissediyordu. Alışkanlığın ödülü buydu: arzulamaya başladığı fiziksel bir uyarım.



MANDY'NİN ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

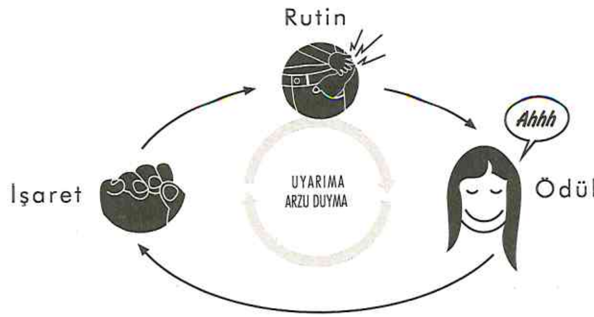
İlk seanslarının sonunda, terapist Mandy'yi eve gönderirken ona bir ödev verdi: Mandy yanında bir not kartı taşıyacak ve işareti (parmak uçlarındaki gerilmeyi) her hissettiğinde karta bir tik (√) atacaktı. Mandy bir hafta sonra kartında yirmi sekiz tikle geri geldi. Alışkanlığına hangi hislerin öncülük ettiğinin artık iyice farkındaydı. Onları ders sırasında veya televizyon seyrederken kaç defa hissettiğini biliyordu.

Terapist daha sonra Mandy'ye "alternatif tepki"[5] diye bilinen bir şey öğretti. Parmak uçlarında o gerilmeyi her hissettiğinde, Mandy'nin ya ellerini hemen ceplerine veya bacaklarının altına sokması, ya da bir kalemi veya başka bir şeyi, parmaklarını ağzına götürmesini imkânsızlaştıracak şekilde sıkı sıkı tutması gerekiyordu. Sonra Mandy hızlıca fiziksel uyarım sağlayacak bir şey arayacaktı. Kolunu ovuşturmak ya da parmak eklemleriyle masaya hafifçe vurmak gibi, fiziksel bir tepki üretecek her şey olabilirdi bu.

İşaretler ve ödüller aynı kalıyordu. Yalnızca rutin değişiyordu.

Terapistin ofisinde yaklaşık otuz dakika alıştırma yaptıktan sonra Mandy yeni bir ödevle evine gönderildi: Not kartını yanında taşımaya devam edecek, ama parmak uçlarında gerilme hissettiği zaman karta bir tik attığı gibi, alışkanlığı başarıyla yendiği zaman da bir sayı imi (#) koyacaktı.

5 Zararlı bir alışkanlığın her tekrarında kişinin istenmeyen davranış yerine başka bir davranış göstermesi, örneğin canı sigara çektiğinde bir sigara yakmak yerine bir bardak su içmesi. (ç.n.)



MANDY'NİN YENİ ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Bir haftanın sonunda Mandy tırnaklarını sadece üç defa yemiş, alternatif tepkiyi yedi kere kullanmıştı. Kendini bir manikürle ödüllendirdi, ama not kartlarını kullanmaya da devam etti. Bir ay sonra, tırnak yeme alışkanlığı tamamen kaybolmuştu. Altarnatif rutinler otomatikleşmişti. Bir alışkanlık yerini başka bir alışkanlığa bırakmıştı.

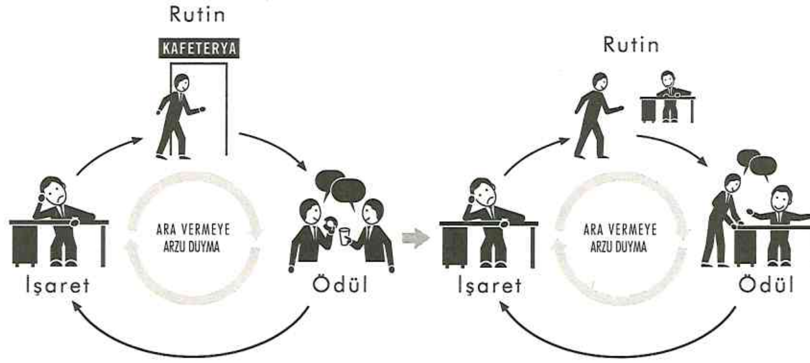
Alışkanlığı tersine çevirme eğitiminin geliştiricilerinden biri olan Nathan Azrin, "Gülünç derecede basit görünüyor ama alışkanlığınızın nasıl işlediğinin farkına vardığınız, işaretleri ve ödülleri tanıdığınız an, değişime giden yolu yarılamış sayılırsınız" dedi bana. "Daha karmaşık olmalıymış gibi geliyor insana. Ama gerçek şu ki, beyin yeniden programlanabiliyor. Tek gereken, bunu bilerek ve isteyerek yapıyor olmanız."*

* Şunu önemle belirtmek gerekir ki, alışkanlık değiştirme sürecinin kolaylıkla tanımlanabiliyor olması kolaylıkla gerçekleştirilebilir olduğu anlamına gelmez. Sigara tiryakiliği, alkolizm, oburluk ve diğer müzmin paternlerin çok fazla çaba sarf edilmeksizin ortadan kaldırılabileceğini ima etmek kolaycı bir yaklaşım olur. Gerçek değişim, kişinin çaba göstermesini ve davranışları doğuran arzuları anlamasını gerektirir. Herhangi bir alışkanlığı değiştirmek kararlılık ister. Yeni bir alışkanlık döngüsü tasarlamakla kimse sigarayı bırakamaz.

Bununla birlikte, alışkanlıkların mekanizmalarını anlarsak, yeni davranışları kavramamızı kolaylaştıran sezgiler kazanabiliriz. Bağımlılıkla veya zararlı davranışlarla mücadele eden herkes, eğitimli terapistler, doktorlar, sosyal yardım uzmanları gibi kanallardan alacağı yardımlardan faydalanabilir. Ama bu alanların uzmanları dahi, çoğu alkoliğin, sigara tiryakisinin ve problematik davranışlarla mücadele eden diğer insanların, alışkanlıklarını kendi başlarına, resmi tedavi ortamlarından uzakta bıraktıkları konusunda hemfikirdirler. İnsanlar bu değişimleri çoğu zaman, (ne yaptıklarının tam olarak farkında olmasalar da) davranışlarını doğuran işaret, arzu ve ödülleri inceledikleri, sonra da kendilerine zarar veren rutinlerin yerine daha sağlıklı alternatifler koymanın yollarını buldukları için başarırlar. Alışkanlıklarınızı doğuran işaret ve arzuları anlamak onların birdenbire yok olmalarını sağlamayacaktır, ama paterni (davranış kalıbını) nasıl değiştirebileceğinizi planlarken size yol gösterecektir.

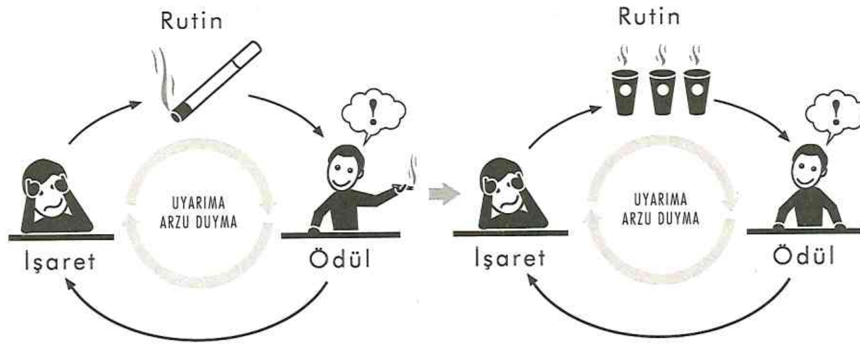
Günümüzde, alışkanlığı tersine çevirme terapisi sözel ve fiziksel tiklerin, sigara tiryakiliğinin, kumar sorunlarının, kaygının, yatak ıslatmanın, erteleme hastalığının, obsesif-kompulsif bozuklukların ve diğer davranış problemlerinin tedavisinde kullanılmaktadır. Tersine çevirme teknikleri, alışkanlıkların temel prensiplerinden birini gözler önüne sermektedir: Davranışlarımızı doğuran arzuları, onları tespit etmeye çalışana dek genellikle anlayamayız. Mandy tırnak yeme huyuna fiziksel uyarım arzusunun sebep olduğunu hiç fark etmemişti, ama alışkanlığını mercek altına aldığı an, aynı ödülü sağlayan yeni bir rutin bulması kolay oldu.

Diyelim ki işyerinizde durmadan bir şeyler atıştırmayı bırakmak istiyorsunuz. Aradığınız ödül arzunuzu doyurmak mı? Yoksa can sıkıntınızı dağıtmak mı? Eğer sıkıntınızdan kısa süreliğine de olsa kurtulmak için atıştırıyorsanız, kolaylıkla başka bir rutin bulabilirsiniz: Örneğin kısa bir yürüyüş yapabilir, kendinize üç dakikalığına internette dolaşma izni verebilirsiniz. Göbeğinizin büyümesine sebep olmadan aynı sonucu üretecek çözümlerdir bunlar.



Eğer sigarayı bırakmak istiyorsanız kendinize sorun: Nikotini sevdiğiniz için mi sigara içiyorsunuz, yoksa bünyenizi uyardığı, gününüze düzen getirdiği, sosyalleşme olanağı sağladığı için mi? Eğer uyarıma ihtiyacınız olduğu için sigara içiyorsanız, araştırmalar öyle gösteriyor ki öğleden sonra biraz kafein almak sigarayı bırakma şansınızı artırabilir. Eski sigara tiryakileriyle yapılmış otuz beşten fazla

araştırmada bulgulandığı gibi, tiryakinin sigarayla ilişkilendirdiği işaret ve ödülleri tespit etmesi, sonra da (bir parça nikotinli sakız çiğnemek, hızlıca şınav çekmek, birkaç dakika esneme hareketleri yapıp gevşemek gibi) benzer ödüller sunan yeni rutinler seçmesi, sigarayı bırakma olasılığını yükseltiyor.



İşaret ve ödülleri tespit edecek olursanız, rutini değiştirebilirsiniz.

En azından çoğu zaman. Ama bazı alışkanlıklar için, bir unsur daha gereklidir: O da İnanç'tır.

III.

Dungy 1996'da Buccaneers'in baş antrenörlüğüne getirilmesinden sonra, "İşte herkesin kazanamayacağımızı düşünmesinin altı sebebi" dedi oyuncularına. Sezonun başlamasına aylar vardı ve herkes soyunma odasında oturmaktaydı. Dungy, hepsinin gazetelerde okumuş, radyoda duymuş olduğu teorileri sıralamaya başladı: Takımın yönetimi berbat durumdaydı. Yeni koçları denenmemişti. Oyuncular şımarıktı. Şehir halkı, takımını umursamıyordu. Kilit oyuncular sakattı. Yeterince yetenekli değildiler.

"Bunlar sözde sebepler" dedi Dungy. "Ama şu bir gerçek ki biz herkesten çok çalışacağız."

Dungy'nin stratejisi, kendi açıklamasıyla, takımın davranışlarını,

performansları otomatikleşene dek değiştirmekti. Buccaneers oyuncularının en kalın oyun kitabına ihtiyaçları olduğuna inanmıyordu. Yüzlerce diziliş şeması ezberlemeleri gerektiğine inanmıyordu. Yalnızca birkaç anahtar hareket öğrenmeleri ve o hareketleri her yapışlarında doğru yapmaları gerekiyordu.

Gelgelelim, futbolda kusursuzluğa ulaşmak zordur. "Oynanan her oyunda, istisnasız her oyunda, biri mutlaka bir beceriksizlik yapar" dedi Dungy'nin Tampa Bay'deki yardımcı antrenörlerinden Henri Edwards. "Sorun çoğu zaman fiziksel değildir. Zihinseldir." Oyuncular çok fazla düşünmeye, rollerini sorgulamaya başladıkları zaman çuvallarlar. Dungy'nin istediği, karar verme sürecini bütünüyle maçın dışına çıkarmaktı.

Bunu yapmak için de, oyuncuların mevcut alışkanlıklarının farkına varıp yeni rutinleri kabul etmelerine ihtiyacı vardı.

Takımının halihazırda nasıl oynadığını seyretmekle işe başladı.

Bir gün sabah idmanında, "Haydi savunma çalışalım" diye bağırdı. "Elli beş numara, ne durumdasın?"

"Koşucuyu ve guard oyuncusunu izliyorum" dedi, çizgi arkası oyuncularından Derrick Brooks.

"Tam olarak *neye bakıyorsun*? Gözlerin nerede?"

"Guard oyuncusunun hareketlerine bakıyorum" dedi Brooks. "Oyun-kurucunun topu aldıktan sonraki bacak ve kalça duruşunu izliyorum. Ayrıca pas verip vermeyeceklerini, oyun-kurucunun topu benim tarafıma mı, yoksa başka tarafa mı atacağını görmek için çizgideki açıkları kolluyorum."

Amerikan futbolunda bu görsel işaretler "anahtarlar" olarak bilinir ve her oyunda kritik önem taşır. Dungy'nin getirdiği yenilik, oyuncuların alışkanlıklarını değiştirirken işaret olarak bu anahtarları kullanmaktı. Dungy, Brooks'un oyunun başında bazen biraz fazla tereddüt ettiğini biliyordu. Zira Brooks'un düşünmesi gereken çok şey vardı. (Örneğin guard oyuncusu sahaya diziliş şemasının dışına çıkıyor muydu? Koşucunun ayağı onun bir koşu oyununa mı, yoksa

pas oyununa mı hazırlandığını gösteriyordu?) Dolayısıyla arada bir yavaşladığı oluyordu.

Dungy'nin amacı bu analizi Brooks'un aklından uzaklaştırmaktı. Adsız Alkolikler gibi o da, Brooks'un zaten alışık olduğu işaretleri aynen kullandı; ama ona, sonunda otomatik olarak yerine getirmeye başlayacağı farklı rutinler verdi.

"Aynı anahtarları kullanmanı istiyorum" dedi Brooks'a. "Ama önce yalnızca koşucuya odaklan. O kadar. Düşünmeden yap bunu. Pozisyonunu aldığın zaman, ama ancak *o zaman*, gözlerinle oyun-kurucuyu aramaya başlayabilirsin."

Bu oldukça mütevazı bir değişiklikti. Brooks'un gözleri aynı işaretleri buluyordu, ama aynı anda birkaç yere birden bakacağına, onları Dungy'nin yaptığı sıralamaya göre arıyordu. Dungy ona, her bir anahtarı gördüğünde hangi seçimi yapacağını önceden söylemişti. Bu sistemin güzelliği, karar verme gereğini ortadan kaldırıyor olmasıydı. Brooks'un daha hızlı hareket etmesini mümkün kılıyordu, çünkü her şey bir seçim olmaktan ziyade bir tepkiden (ve neticede bir alışkanlıktan) ibaretti.

Dungy her oyuncuya benzer talimatlar verdi ve sahaya diziliş şemalarını tekrar tekrar çalıştırdı. Dungy'nin oyuncularına kazandırmak istediği alışkanlıkların kök salması aşağı yukarı bir yıl aldı. Takım ilk maçları kolay kaybetti. Spor yazarları Buccaneers'in psikolojik şarlatanlıklarla uğraşarak neden boşa vakit harcamakta olduğunu sordular.

Ama takım yavaş yavaş düzelmeye başladı. Sonunda paternler oyuncular tarafından o kadar benimsendi ki takım sahada yerini aldığında otomatikman ortaya çıkmaya başladılar. Dungy'nin antrenör olarak görev yaptığı ikinci sezonda, Buccaneers ilk beş maçını kazanarak on beş yıldır ilk kez play-off'lara kaldı. 1999'da grup şampiyonluğunu kazandılar.

Dungy'nin antrenörlük tarzı, ülke çapında ilgi çekmeye başladı. Spor medyası onun yumuşak tutumuna, dindarlığına ve işiyle aile

hayatını dengelemeye verdiği öneme âşık oldu. Gazetelerde, oğulları Eric ile Jamie'yi antrenman sırasında sahada vakit geçirmeleri için stadyuma nasıl getirdiğini anlatan yazılar yayınlandı. Çocuklar ödevlerini babalarının ofisinde yapmışlar, soyunma odasında havlu toplamışlardı. Başarıya nihayet ulaşılmış gibi gözüküyordu.

2000 yılında Buccaneers tekrar play-off'lara kaldı. Sonra 2001'de bir kez daha kaldı. Taraftarları artık her hafta stadyumu dolduruyorlardı. Spor muhabirleri onlardan Super Bowl'u kazanma ihtimali yüksek bir takım olarak bahsediyorlardı. Hayaller gerçek oluyordu.



Buccaneers'in giderek bir dinamo haline geldiği bu parlak dönemde dahi, can sıkıcı bir sorun ortaya çıktı. Maçlarda çoğu zaman katı ve disiplinli oynuyorlardı. Ancak stres yüklü kritik anlarda takım darmadağın oluyordu.

1999'da Buccaneers, sezon sonunda üst üste altı maç kazandıktan sonra St. Louis Rams'e yenilerek konferans şampiyonu olma fırsatını elinden kaçırdı. 2000'de Super Bowl'u almalarına tek bir oyun kalmışken, Philadelphia Eagles karşısında dağılarak maçı 3'e 21 kaybettiler. Ertesi sene yine aynı şey oldu ve Buccaneers fırsatı bir kez daha elinden kaçırarak Eagles karşısında 9'a 31 yenildi.

"Antrenmanlar yapıyorduk, her şey yerli yerine oturuyordu; derken büyük bir maça çıktığımız an, onca eğitimden eser kalmıyordu" dedi Dungy bana. "Sonrasında oyuncularım, 'Kritik bir maçtı, ben de bildiğim usule geri döndüm' ya da 'Tempoyu artırmam gerektiği hissine kapıldım' türünden açıklamalarda bulunuyorlardı. *Asıl* demek istedikleri, sistemimize çoğunlukla güvendikleri, ama kaybedilecek çok şey olduğunda bu inancın dağıldığıydı."

2001 sezonunun bitiminde Bucaneers üst üste ikinci defa Super Bowl'u elinden kaçırdıktan sonra, takımın genel müdürü, Dungy'yi evine çağırdı. Dungy devasa bir meşe ağacının altına arabasını park

edip içeriye girdi. Otuz saniye sonra kovulmuştu.

Buccaneers ertesi sene Dungy'nin diziliş şemalarını ve oyuncularını kullanarak ve onun şekillendirmiş olduğu alışkanlıklara güvenerek yoluna devam edip Super Bowl'u kazanacaktı. Dungy, yerine gelen antrenörün Lombardi Kupası'nı kaldırışını televizyondan izleyecekti. Ama o gün geldiğinde, kendisi çoktan uzaklara gitmiş olacaktı.

IV.

Altmış kadar kişi (okul çağında çocuğu olan anneler, öğle tatiline çıkmış avukatlar, dövmeleri silinmeye yüz tutmuş yaşlı adamlar ve daracık kot pantolonlar içindeki modern dönem hippileri) bir kilisede oturmuş, kürsüdeki adamı dinliyorlar. Açık mavi gözlerini tamamlayan bir kravat takmış bu hafif göbekli adam, yeniden seçileceğinden emin olmanın ışıltılı karizmasını taşıyan başarılı bir politikacıya benziyor.

"Adım John," diyor adam, "ve bir alkoliğim."

"Selam John" diye yanıtlıyor herkes.

"Yardım almaya ilk karar verişim, oğlumun kolunu kırmasıyla oldu" diyor John. Kürsünün arkasında dikiliyor. "İşyerimden bir kadınla ilişkim vardı. Kadın bana ilişkimizi bitirmek istediğini söyledi. Bunun üzerine bir bara gidip iki votka yuvarladıktan sonra masama geri döndüm. Öğlen tatilinde bir arkadaşımla yemeğe çıktık ve ikimiz de birkaç bira içtik. Sonra saat iki gibi başka bir arkadaşımla çıkıp, içkilerde bir-alana-ikincisi-bedava kampanyası yapan bir yer bulduk. O gün çocukları okuldan alma sırası bendeydi. (İlişkimden karımın henüz haberi yoktu.) Arabamla okula gidip çocukları aldım. Belki bin defa geçmiş olduğum bir caddede eve doğru ilerlemekteydim ki, bir sokak girişindeki dur tabelasına hızla çarptım. Evet, kaldırıma çıkıp küt diye tabelaya bindirdim. Oğlum Sam emniyet kemerini takmamıştı, dolayısıyla çarpma esnasında ön cama doğru fırlayıp kolunu kırdı. Gösterge panelinde Sam'in burnunu çarptığı yere kan

bulaşmış, ön cam çatlamıştı. Çok ama çok korkmuştum. Yardıma ihtiyacım olduğuna işte o zaman karar verdim.

"Bir kliniğe yattım, sonra çıktım ve bir süreliğine her şey çok iyi gitti. Yaklaşık on üç ay boyunca her şey harikaydı. Kontrolün elimde olduğunu hissediyor, birkaç günde bir toplantılara katılıyordum, ama sonra, *Bir avuç sarhoşla takılmaya ihtiyaç duyacak kadar zavallı değilim ben* diye düşünmeye başladım. Ve toplantılara gitmeyi bıraktım.

"Sonra annem kanser oldu. Beni işyerimden aradığında içkiyi bırakmamın üstünden aşağı yukarı iki yıl geçmişti. Annem doktorun ofisinden çıkmış, arabasıyla eve dönüyordu. 'Tedavi edilebilirmiş, ama oldukça ilerlemiş' dedi. Telefonu kapattıktan sonra yaptığım ilk iş, kendime bir bar bulmak oldu. Sonraki iki yıl boyunca, karım başka bir eve taşınana kadar çoğu zaman sarhoş gezdim. Bir gün yine çocukları okuldan almam gerekiyordu. Durumum iyice kötüleşmişti artık. Bir arkadaşım bana kokain kullanmayı öğretiyordu. Her akşamüstü ofisimde kokain çekiyordum. Sonra beş dakika sonra, o ilk dozu boğazımın gerisine atar atmaz bir daha çekiyordum.

"Her neyse, o gün çocukları alma sırası bendeydi. Arabamla okula doğru giderken kendimi harika hissediyordum, dünyanın hâkimi bendim sanki. Derken, kırmızı yanarken bir kavşağa girmemle birlikte, dev gibi bir kamyon hızla arabama çarptı. Daha doğrusu, arabamı kaldırıp yan tarafına devirdi. Burnum bile kanamamıştı. Dışarı çıktım ve arabayı iterek dört tekerleği üstüne indirmeyi denedim. Çünkü polisler gelmeden orayı terk edip eve varmayı başarırsam paçayı kurtarırım diye düşünüyordum. Tabii ki bu plan tutmadı. Alkol ve uyuşturucu madde etkisi altında araç kullanma suçuyla tutuklandığım zaman bana arabanın ön tarafındaki yolcu koltuğunun nasıl tamamen ezildiğini gösterdiler. Sammy genellikle oturduğu o koltukta oturur. Kaza sırasında Sammy yanımda olsaydı şimdi ölmüş olacaktı.

"Bunun üzerine toplantılara gitmeye yeniden başladım. Spon-

sorum kontrolü elimde hissetmemin bir önemi olmadığını söyledi. Hayatımda daha yüce bir güç bulunmadığı sürece, kendi güçsüzlüğümü kabullenmediğim sürece, hiçbir şey işe yaramayacaktı. Bunun saçmalık olduğunu düşündüm. Ne de olsa ateistim ben. Ama bir şeyler değişmediği takdirde çocuklarımın ölümüne sebep olacağımı da biliyordum. Ben de kendimden daha büyük bir güce inanmaya kendimi zorlamaya başladım. Ve işe yarıyor. Onun adı Tanrı mıdır, başka bir şey midir bilmiyorum, ama yedi senedir ayık kalmama yardımcı olan bir güç gerçekten var. Ben de ona hayranlık ve saygı duyuyorum. Her sabah ayık kalktığım söylenemez. Demek istediğim, yedi yıldır ağzıma içki koymadım belki, ama bazı sabahlar, artık devam edemeyecekmiş gibi hissederek kalkıyorum. Öyle günlerde yüzümü o yüce güce dönüyorum. Sponsorumu arıyorum. İçmekten genellikle bahsetmiyoruz. Hayattan, evlilikten, işimden bahsediyoruz. Kendimi duşa girmeye hazır hissettiğimde, kafam yerine gelmiş oluyor artık."

Adsız Alkolikler'in yalnızca katılımcıların alışkanlıklarını tekrar programlamak yoluyla başarılı olduğu teorisindeki ilk çatlaklar, on yılı biraz aşkın bir süre önce oluşmaya başladı. Bu çatlaklara John gibi alkoliklerin hikâyeleri sebep oldu. Araştırmacılar eski alışkanlığı yenisiyle değiştirme yönteminin birçok insanda gayet iyi işe yaradığını, ama (annenizin kansere yakalandığını ya da evliliğinizin sallantıda olduğunu öğrenmek gibi) ağır hayat streslerinin ortaya çıktığı dönemlerde alkoliklerin çoğunlukla eski alışkanlıklarına geri döndüklerini bulgulamaya başladılar. Akademisyenler şu soruyu soruyorlardı: Eski alışkanlığı yenisiyle değiştirme yöntemi madem bu kadar etkiliydi, kritik anlarda neden sınıfta kalıyordu? Bu sorunun cevabını bulmak amacıyla alkoliklerin hikâyelerini didikleyince şunu öğrendiler: Eskisinin yerine getirilen yeni alışkanlık ancak başka bir şeyle birlikte var olduğu zaman kalıcılık kazanıyordu.

Örneğin, California'daki Alkol Araştırma Grubu'ndan bir grup araştırmacı, alkoliklerle yapılan görüşmelerde bir patern yakaladı.

Alkolikler tekrar tekrar aynı şeyi söylüyorlardı: İşaretlerin tanımlanması ve yeni rutinlerin seçilmesi önemli olmasına önemliydi, ama bir diğer unsurun yokluğunda yeni alışkanlıklar asla tam anlamıyla tutunamıyordu.

İşin sırrı, alkoliklerin dediğine göre Tanrı'ydı.

Araştırmacılar bu açıklamadan nefret ettiler. Tanrı ve spiritüellik test edilebilir hipotezler değildir. Kiliseler dinine çok bağlı olduğu halde içmeye devam eden sarhoşlarla doludur. Gelgelelim, bağımlılarla yapılan konuşmalarda laf dönüp dolaşıp spiritüelliğe dayanıyordu. Bunun üzerine 2005'te, bu kez California Berkeley Üniversitesi, Brown Üniversitesi ve Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüleri'nin işbirliğiyle, bir grup bilim insanı dine ve spiritüelliğe ilişkin çeşitli konularda alkoliklere sorular sormaya başladılar. Sonra da dini inançla ayık kalma süresi arasında herhangi bir korelasyon olup olmadığını anlamak için verilere baktılar.

Ortaya bir patern çıktı. Veriler, eski alışkanlığı yenisiyle değiştirme tekniklerini uygulayan alkoliklerin, hayatlarında stresli bir olay meydana gelene kadar genellikle ayık kalabildiklerini gösteriyordu. Böyle bir olay meydana geldiğinde, alkoliklerden bazıları, kaç yeni rutin benimsemiş olurlarsa olsunlar yeniden içmeye başlıyorlardı.

Halbuki John gibi hayatına daha yüce bir gücün girdiğine inanan alkoliklerin, stresli dönemleri yeniden içmeye başlamadan atlatmaları kuvvetle muhtemeldi.

Araştırmacılar bunda Tanrı'nın bir rolü olmadığını anladılar. Farkı yaratan, inancın kendisiydi. İnsanlar bir şeye inanmayı öğrendikleri an bu beceriyi yaşamlarının diğer alanlarına taşıyor ve en sonunda, değişebileceklerine de inanmaya başlıyorlardı. Değiştirilmiş bir alışkanlık döngüsünü kalıcı bir davranışa dönüştüren unsur, inançtı.

"Bir yıl önce olsa bunu söylemezdim (anlayışımız işte bu kadar hızlı değişiyor)," dedi New Mexico Üniversitesi araştırmacılarından Tonigan, "ama öyle anlaşılıyor ki inanç kritik derecede önemli. Tanrı'ya inanmanız gerekmez, ama her şeyin düzeleceğine inanma ka-

pasitesine mutlaka ihtiyacınız var.

"İnsanlara daha iyi alışkanlıklar kazandırsanız dahi, bu onların içmeye başlamalarına ilkin sebep olan şeyi onarmayacaktır. Eninde sonunda bir gün hayatlarında işler kötü gidecek, hiçbir yeni rutin onlara her şeyin yolunda olduğu duygusunu veremeyecektir. Fark yaratabilecek bir şey varsa o da, söz konusu stresle alkole sığınmadan da baş edebileceklerine *inanmalarıdır*."

AA, alkolikleri herkesin inançlı olduğu (hatta inancın on iki basamağın ayrılmaz bir parçası olduğu) varsayılan toplantılara sokarak, onları herhangi bir şeye nasıl inanabilecekleri konusunda eğitir. Alkolikler sonunda programa da kendilerine de inanana dek bu eğitim devam eder. İnsanlar bu toplantılarda, sonunda her şeyin düzeleceğine inanma alıştırması yaparlar, ta ki her şey gerçekten düzelene kadar.

Alkol Araştırma Grubu'nun kıdemli bilim insanlarından Lee Ann Kaskutas'ın ifadesiyle: "Belli bir aşamaya geldiklerinde AA'daki insanlar etraflarına bakıp şöyle düşünürler: *O adamda işe yaradıysa herhalde bende de işe yarar.* Grupların ve deneyim paylaşımının gerçekten de çok güçlü bir etkisi vardır. İnsanlar yalnız başlarınayken, değişebileceklerine kuşkuyla bakabilirler; ama üyesi oldukları bir grup, inançsızlıklarından bir süreliğine vazgeçmeye ikna edebilir onları. Camialar inanç yaratır."

AA toplantısından ayrılırken John'a, daha önce hiç faydasını görmediği programın şimdi neden işe yaradığını sordum. "Kamyon kazasından sonra toplantılara gelmeye başladığım sıralar, bir gün biri sandalyelerin kaldırılmasına yardımcı olacak gönüllüler aradığını söyledi" dedi bana. "Elimi kaldırdım. Zor bir iş değildi, beş dakikamı filan aldı, ama kendimden başkasına faydası olan bir şey yapmak iyi gelmişti. Sanırım beni farklı bir yola sokan bu oldu.

"Gruba ilk katılışımda ona teslim olmaya hazır değildim, ama ikincisinde bir şeye inanmaya başlamaya hazırdım artık."

V.

Dungy'nin Buccaneers'ten kovulmasını izleyen hafta, Indianapolis Colts'un sahibi Dungy'nin telesekreterine on beş dakika uzunluğunda coşkulu bir mesaj bıraktı. Colts, Amerikan Ulusal Futbol Ligi'nin en iyi oyun-kurucularından biri olan Peyton Manning'e sahip olduğu halde, berbat bir sezonu daha yeni bitirmişti. Takım sahibinin yardıma ihtiyacı vardı. Dediğine göre kaybetmekten bıkıp usanmıştı. Dungy, Indianapolis'e taşınarak Colts'un baş antrenörü oldu.

Derhal aynı temel oyun planını uygulamaya koyuldu: Colts'un rutinlerini yenileyecek, oyunculara eski işaretleri kullanarak alışkanlıklarını değiştirmeyi öğretecekti. İlk sezonunda Colts 10-6 gibi bir galibiyet-mağlubiyet oranıyla play-off'lara katılmaya hak kazandı. Ertesi sezon 12-4 oranıyla Super Bowl'a çok yaklaştı. Dungy'nin şöhreti aldı yürüdü. Ülkenin dört bir yanında, gazete ve televizyonlarda kısa biyografileri yayınlandı. Taraftarlar Dungy'nin gittiği kiliseyi ziyaret edebilmek için Indianapolis'e uçtular. Dungy'nin oğulları soyunma odasında ve saha kenarında Colts takımının demirbaşları oldular. 2005'te Dungy'nin büyük oğlu Jamie liseden mezun olup üniversite eğitimi için Florida'ya gitti.

Ama Dungy'nin başarılarının birbirini kovaladığı bu dönemde, takımda yine aynı can sıkıcı paternler ortaya çıkmaya başladı. Colts bütün sezon disiplinli ve iddialı bir futbol oynuyor, sonra play-off baskısı altında tıkanıyordu.

"İnanç profesyonel futbolda başarının en büyük bölümünü oluşturur" dedi Dungy bana. "Oyuncular inanmayı *istiyorlardı*, ama başları sıkıştığında kendilerini rahat hissetmelerini sağlayan eski davranışlara, eski alışkanlıklara geri dönüyorlardı."

Colts 2005 sezonunu on dört galibiyet ve iki mağlubiyetle bitirerek tarihinin en iyi sonucunu aldı.

Derken Dungy bir trajediyle sarsıldı.

Noelden üç gün önce, gece yarısı Tony Dungy'nin telefonu çaldı. Telefonu karısı açtı, ama arayanın takım oyuncularından biri olduğunu düşünerek ahizeyi ona uzattı. Telefonda bir hemşire

vardı. Dungy'nin oğlu Jamie akşam saatlerinde, boğazında eziklerle hastaneye getirilmişti. Kız arkadaşı onu dairesinde bir kemerle tavana asılmış halde bulmuştu. Sağlık ekibi Jamie'yi acilen hastaneye kaldırmış, ama hayata döndürme çabaları sonuçsuz kalmıştı. Jamie ölmüştü.

Bir papaz Noel'i Dungy ailesiyle geçirmek üzere Indianapolis'e uçtu. "Hayat bir daha asla aynı olmayacak," dedi onlara, "ama her zaman şimdi hissettiğiniz gibi hissetmeyeceksiniz kendinizi."

Cenazeden birkaç gün sonra, Dungy sahaya geri döndü. Oyalanmasını sağlayacak bir şeye ihtiyacı vardı. Karısı ve oyuncuları da onu işinin başına geçmeye teşvik ettiler. "Onların sevgisi ve desteği beni çok duygulandırdı" diye yazdı sonradan. "Grup olarak zor zamanlarda hep birbirimize yaslanmıştık. Şimdi onlara her zamankinden daha fazla ihtiyacım vardı."

Takım ilk play-off maçını kaybederek sezonu kapattı. Ama Dungy'nin bu trajedi sırasında yaşadıklarına tanık olan o dönemden bir oyuncu, "Değişen bir şey vardı" dedi bana. "Antrenörümüzün korkunç bir şey yaşadığına tanık olmuştuk. Hepimiz ona bir şekilde yardım etmek istiyorduk."

Bir delikanlının ölümünün futbol maçlarına etkide bulunabileceğini ileri sürmek, kolaycı, hatta saygısızca bir davranış olur. Dungy kendisi için hiçbir şeyin ailesinden önemli olmadığını her zaman söylemiştir. Ama Jamie'nin ölümünün ardından Colts takımı bir sonraki sezona hazırlanmaya başladığında, oyuncularının dediğine göre bir şey değişti. Takım, Dungy'nin vizyonuna, futbolun daha önce hiç oynamadıkları bir şekilde nasıl oynanabileceğine yönelik anlayışına boyun eğdi. İnanmaya başladılar.

Dungy'nin bir oyuncusu, "Daha önce pek çok sezonu, sözleşmemin ve maaşımın derdine düşerek geçirdiğim olmuştu" dedi bana. Başkaları gibi o da söz konusu dönem hakkında isminin gizli kalması şartıyla konuşuyordu. "Antrenörümüz cenazeden sonra geri geldiğinde, acısını dindirmek için ona verebileceğim her şeyi vermek

istedim. Kendimi takıma adeta adadım."

"Bazı erkekler birbirlerine sarılmaktan hoşlanırlar" dedi bir diğer oyuncu. "Ben hoşlanmam. Oğullarıma on yıldır hiç sarılmadım. Ama antrenörümüz geri döndüğünde, gidip uzun uzun sarıldım ona, çünkü her zaman yanında olacağımı bilmesini istiyordum."

Dungy'nin oğlunun ölümünden sonra takım daha farklı oynamaya başladı. Oyuncular arasında Dungy'nin stratejisinin güçlülüğüne yönelik bir inanç oluştu. 2006 sezonu başlayana kadar yapılan antrenman ve hazırlık maçlarında, Colts takımı kontrollü ve hatasız bir futbol oynadı.

"Çoğu futbol takımı gerçek manada takım değildir. Birlikte çalışan adamlardır yalnızca" dedi o dönemden üçüncü bir oyuncu. "Ama biz bir *takım* olduk. Harika bir duyguydu bu. Bizi ateşleyen kişi antrenörümüzdü, ama dahası vardı. Antrenörümüz döndükten sonra sanki birbirimize gerçekten inandık, daha önce hiç oynamadığımız gibi oynamakta hiç zorlanmadık."

Colts oyuncuları için bu trajediden, takımlarına, Dungy'nin taktiklerine ve kendi kazanma yeteneklerine yönelik bir inanç doğmaya başladı. Ama benzer inançlar hiçbir zorlukla karşılaşılmadan da ortaya çıkabilir.

Hayatlarını radikal biçimde değiştirmiş insanların mercek altına alındığı 1994 tarihli bir Harvard çalışmasında örneğin, araştırmacılar bazı insanların boşanma veya tehlikeli hastalık gibi kişisel trajedilerden sonra alışkanlıklarını değiştirmiş olduklarını bulguladılar. Diğerleriyse bir arkadaşlarının başına korkunç bir şey geldiğini gördükten sonra değişmişlerdi, tıpkı Dungy'nin çırpınışına tanık olan oyuncular gibi.

Ama başka vakalarda da, insanların dönüşüm geçirmelerinden önce meydana gelen hiçbir trajedi yoktu. Onlar, değişmelerini kolaylaştıran sosyal gruplara dahil oldukları için değişmişlerdi. Söz konusu araştırmaya katılan bir kadın, bir psikoloji kursuna yazılarak harika bir grupla tanıştığı gün bütün hayatının değiştiğini söylüyor-

du. Araştırmacılara, "Benim için Pandora'nın kutusunu açtı bu" diyordu kadın. "Statükoya artık tahammülüm kalmamıştı. Derinden değiştim." Başka bir adam, yeni edindiği arkadaşları arasında dışa dönük bir insan olmayı deneyebildiğini söylüyordu. "Çekingenliğimi yenmek için çaba harcadığım zaman, yaptıklarımı ben değil de bir başkası yapıyormuş gibi hissederim" diyordu. Ama yeni grubuyla alıştırma yapınca rol oynama hissi ortadan kalkmıştı. Çekingen olmadığına inanmaya başlamıştı, sonunda da çekingenliği gerçekten kaybolmuştu. İnsanlar değişmenin mümkün göründüğü gruplara katıldıklarında, söz konusu değişimin oluşma potansiyeline inanmaya başlarlar. Yaşamlarını gözden geçiren insanların çoğu, etkileyici olaylar veya hayatlarını değiştiren felaketler yaşamış değildir. Onlar yalnızca, değişimi inanılabilir kılan topluluklara girmişlerdir. Bu topluluklar bazen tek bir kişiden bile oluşabilir. Araştırmaya katılan başka bir kadın, bir gününü tuvalet temizleyerek geçirdikten ve kocasını terk etmesi gerekip gerekmediğini diğer temizlikçilerle haftalarca tartıştıktan sonra hayatının değiştiğini söylüyordu.

Söz konusu araştırmaya katkıda bulunan psikologlardan Todd Heatherton, "Değişim, kişi başka insanlar arasındayken oluşur" dedi bana. "Değişimi başkalarının gözlerinde görebildiğimiz zaman bize gerçek görünür."

İnancın tam olarak nasıl işlediği hâlâ çok az anlaşılmış bir konudur. Bir psikoloji kursunda tanışılan bir grubun nasıl olup da bir kadını her şeyin farklı olduğuna ikna edebildiğinden de, Dungy'nin oğlunu kaybetmesinden sonra takımının neden bir araya geldiğinden de kimse emin değildir. Evliliğinde ne kadar mutsuz olduğunu arkadaşlarıyla konuşan, ama eşini asla terk etmeyen bir sürü insan, antrenörlerinin zor günlerden geçtiğine tanık olup hiçbir değişim göstermeyen bir sürü takım vardır.

Ama alışkanlıkların kalıcı olarak değişmesi için insanların bu değişimin mümkün olduğuna inanmaları gerektiğini kesinkes biliyoruz. AA'yı böylesine etkili kılan gücün aynısına, yani bir grubun

bireylere *inanmayı* öğretme gücüne, insanların değişim sürecinde birbirlerine yardımcı olmak üzere bir araya geldiği her grup sahiptir. İnanç bir camia içinde oluştuğunda, inanmak kolaylaşır.



Jamie'nin ölümünden on ay sonra, 2006 futbol sezonu başladı. Colts eşi benzeri görülmemiş bir performansla ilk dokuz maçını kazanarak, seneyi 12-4 gibi bir galibiyet-mağlubiyet oranıyla tamamladı. İlk play-off maçlarını kazandılar, sonra da Baltimore Ravens'ı yenerek grup birincisi oldular. Bu aşamada Super Bowl'a bir adım kalmıştı. Dungy'nin daha önce sekiz kez kaybettiği konferans şampiyonluğu için oynayacaklardı.

Colts, Super Bowl'u kazanma umutlarını daha önce iki defa söndürmüş olan New England Patriots takımıyla eşleşti. Karşılaşma 21 Ocak 2007 tarihinde oynanacaktı.

O gün Colts maça çok iyi başladı, ama daha ilk yarı sona ermeden dağılmaya yüz tuttu. Oyuncular hata yapmaktan korkuyorlardı. Bu son Super Bowl engelini aşmaya o kadar hevesliydiler ki nelere odaklanıyor olmaları gerektiğini unuttular. Alışkanlıklarına güvenmeyi bırakıp, çok fazla düşünmeye başladılar. Savunma hataları top kayıplarına yol açtı. Peyton Manning'in paslarından biri rakip takım tarafından çalınıp Colts'a sayı olarak geri döndü. Patriots öne geçerek skoru 3'e 21'e getirdi. Bir konferans şampiyonluğu maçında bu kadar büyük bir farkı kapatabilen bir takım Ulusal Futbol Ligi tarihinde görülmemişti. Dungy'nin takımı bir kez daha kaybedecekti.

Devre arasında takım soyunma odasına girince Dungy herkesi etrafına topladı. Stadyumdan gelen gürültü kapalı kapılardan içeriye süzülüyordu, ama odadaki herkes sessizdi. Dungy oyuncularına baktı.

İnanmak zorunda olduklarını söyledi.

"2003'de aynı takım karşısında aynı durumda kalmıştık" dedi

Dungy onlara. O maçta galibiyete çok yaklaşmışlardı. Hem de çok. "Kılıcınızı hazırlayın, çünkü bu defa kazanacağız. Bu maç *bizim*. Kazanma sırası *bizde*."

Colts oyuncuları ikinci yarı için sahaya çıktıklarında bundan önceki maçlarda nasıl oynadılarsa öyle oynamaya başladılar. İşaret ve alışkanlıklarına odaklanmayı hiç elden bırakmadılar. Son beş senedir çalışa çalışa otomatikleştirdikleri rutinleri dikkatle uyguladılar. Daha maçın başında bir sayı yaptılar. Sonra, topa tekrar sahip olduklarında, bir sayı daha yaptılar.

Dördüncü çeyreğin sonlarına doğru takımlar karşılıklı puan topladılar. Colts maçı beraberliğe getirmişti, ama öne geçmeyi bir türlü başaramıyordu. Maçın bitmesine 3 dakika 49 saniye kala Patriots bir alan golü atarak skoru 31'e 34 yapınca, Dungy'nin oyuncuları 3 puan geriye düştüler. Colts topu alıp sahanın öbür ucuna doğru sürmeye başladı. On dokuz saniyede yetmiş metre ilerleyerek sayı bölgesine girdiler. Colts maçın başından beri ilk kez öne geçti: 34'e 38. Şimdi maçın bitmesine altmış saniye kalmıştı. Dungy'nin takımı Patriots'ın sayı yapmasını engelleyebildiği takdirde maçı kazanacaktı.

Altmış saniye futbolda sonsuzluk demektir.

Patriots'ın oyun-kurucusu Tom Brady'nin çok daha kısa sürelerde sayı yapmışlığı vardı. Nitekim, oyunun başlamasını izleyen saniyeler içinde Brady takımını sahanın ortasına kadar getirdi. Maçın bitmesine on yedi saniye kala, Patriots sayı yapma mesafesine gelerek, Dungy'ye bir yenilgi daha tattıracak, takımının da Super Bowl hayallerini bir kez daha yıkacak olan son bir büyük hücuma hazırlandı.

Patriots takımı başlangıç çizgisine yaklaşırken, Colts'un defans oyuncuları savunma duruşlarına geçtiler. Onlardan biri olan Marlin Jackson çizginin on metre gerisinde duruyordu. Jackson kendi işaretlerine (karşı takımın çizgi-oyuncuları arasındaki boşlukların genişliğine ve koşucunun duruş derinliğine) baktı. İki işaret de ona bunun bir pas oyunu olacağını söylüyordu. Patriots'un oyun-kurucusu Tom Brady topu aldı ve pasını atmak üzere geriledi. Jackson

şimdiden hareketlenmişti. Brady kolunu kaldırıp topu fırlattı. Kendisinden yirmi iki metre ötede, sahanın ortasına yakın, açıklık bir yerde duran Patriots'lu bir top-tutucuyu hedef almıştı. Top-tutucu topu yakaladığı takdirde onu sayı bölgesine yaklaştırması ya da bir sayı yapması kuvvetle muhtemeldi. Futbol topu havada uçarak ilerledi. Colts'un defans oyuncusu Jackson alışkanlıklarını takip ederek belli bir açıda koşmaktaydı. Top-tutucunun sağ tarafından atılıp, tam da top geldiği sırada önüne geçti ve birkaç adım daha koştuktan sonra topa sarılıp göğsüne bastırarak yere doğru kaydı. Bunların hepsi beş saniyeden kısa sürede olmuştu. Maç bitmişti. Dungy ve Colts kazanmışlardı.

İki hafta sonra da Super Bowl'u kazandılar. Colts'un o yıl neden şampiyonluğu nihayet yakalayabildiğini açıklayabilecek onlarca sebep var. Belki talih yüzlerine gülmüştü. Belki zamanı gelmişti. Ama Dungy'nin oyuncularına göre sebep, *inanmış* olmaları ve bu inanç sayesinde, öğrenmiş oldukları her şeye (çalışa çalışa otomatikleştirdikleri bütün o rutinlere) en stresli anlarda bile sadık kalmalarıydı.

Peyton Manning, Lombardi Kupası'nı kaldırırken, "Bu şampiyonluğu liderimiz için, antrenörümüz Dungy için kazanmış olmaktan gurur duyuyoruz" dedi kalabalığa.

Dungy ise karısına döndü. "Başardık" dedi.



Alışkanlıklar nasıl değişir?

Her insanda işe yarayacağı garantili, spesifik adımlardan oluşan bir yöntem ne yazık ki yoktur. Alışkanlıkların toptan yok edilemediğini, ama yenileriyle değiştirilebildiğini biliyoruz. Alışkanlık değişiminin Altın Kuralı uygulandığı zaman alışkanlıkların değişime daha kolay baş eğdiğini de biliyoruz: İşareti ve ödülü aynı tutarsak, araya yeni bir rutin sokabiliriz.

Ama bu yeterli değildir. Değişmiş bir alışkanlığın değiştiği gibi kalabilmesi için, kişiler değişimin mümkün olduğuna inanmalıdır.

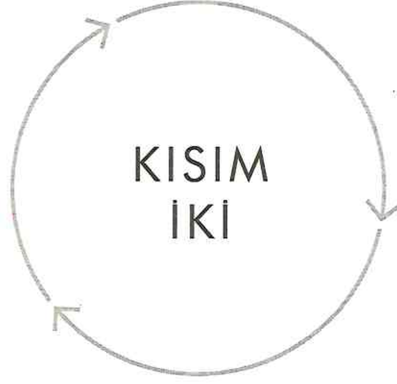
Çoğu zaman bu inanç ancak bir grubun yardımıyla oluşur.

Eğer sigarayı bırakmak istiyorsanız, sigaranın doyurduğu arzulara cevap verecek farklı bir rutin bulun. Sonra, bir destek grubuna, eski sigara tiryakilerinden oluşan bir topluluğa ya da nikotinden uzak durabileceğinize inanmanıza yardımcı olacak bir cemiyete katılın ve sendeleyeceğinizi hissettiğiniz zaman onlara dayanın.

Eğer kilo vermek istiyorsanız, alışkanlıklarınızı inceleyerek, her gün bir şeyler atıştırmak için masanızdan kalkmanızın *gerçek* sebebini saptayın. Sonra sizinle birlikte yürüyüşe çıkacak, kafeterya yerine kendi masanızda sizinle dedikodu yapacak, kendisi de elinin altında cips yerine elma bulundurmak isteyecek birini bulun ya da kilo verme hedeflerini üyeleri adına takip eden bir gruba katılın.

Kanıtlar çok açık: Bir alışkanlığı değiştirmek istiyorsanız alternatif bir rutin bulmak zorundasınız. Değişmeyi bir grubun üyesi olarak taahhüt ettiğinizde, başarma şansınız çarpıcı ölçüde yükseliyor. İnanıyor olmak şart. Ve bu inanç toplumsal bir deneyimden doğuyor, söz konusu toplum iki kişiden ibaret olsa da.

Değişimin *mümkün* olduğunu biliyoruz. Alkolikler içkiyi bırakabiliyorlar. Sigara tiryakileri sigaradan vazgeçebiliyorlar. Yıllardır hep kaybetmiş takımlar şampiyon olabiliyorlar. Tırnaklarınızı yemekten, işyerinizde atıştırmaktan, çocuklarınıza bağırmaktan, bütün gece uyanık kalmaktan, küçük sorunlar yüzünden kaygılanıp durmaktan vazgeçebilirsiniz. Bilim insanları tarafından da keşfedildiği üzere, alışkanlıkların kontrol altına alınması yoluyla değiştirilebilen şeyler bireylerin yaşamlarıyla sınırlı değildir. İlerleyen bölümlerde açıklanacağı gibi, şirketler, organizasyonlar ve toplumlar da değişebilir.



Başarılı Organizasyonların Alışkanlıkları

4

KİLİT TAŞI ALIŞKANLIKLAR YA DA PAUL O'NEILL'İN BALADI

En Önemli Alışkanlıklar Hangileridir?

I.

1987'de rüzgârlı bir Ekim günü, önde gelen Wallstreet yatırımcıları ile borsa analistlerinden oluşan büyük bir topluluk, şatafatlı bir Manhattan otelinin balo salonunda bir araya geldi. Orada bulunma sebepleri, Alcoa (Aluminum Company of America) olarak bilinen Amerikan Alüminyum Şirketi'nin yeni CEO'suyla tanışmaktı. Neredeyse yüz yıldır, çikolataları saran folyodan tutun, kola kutularındaki metale, uyduları bir arada tutan cıvatalara kadar her şeyi bu şirket üretiyordu.

Alüminyumu eritme işlemi Alcoa'nın kurucusu tarafından bir asır önce icat edileli beri, şirket dünyanın en büyükleri arasında yer almıştı. Balo salonunda seyirci olarak bulunan birçok insan, Alcoa hisselerine milyon dolarlar yatırmış ve istikrarlı bir getirinin keyfini

sürmüştü. Ama bir önceki sene yatırımcılar homurdanmaya başladılar. Çünkü Alcoa yönetimi birbiri ardına yanlış adımlar atmış, yeni ürün hatlarına girişme akılsızlığı göstererek müşterilerini ve kârlarını rakiplerine kaptırmıştı.

Dolayısıyla Alcoa'nın yönetim kurulu yeni bir lider seçme vaktinin geldiğini duyurduğunda herkesin yüreğine su serpildi. Ama liderlik için seçilen isim açıklandığı zaman bu ferahlama yerini tedirginliğe bıraktı: Yeni CEO, Paul O'Neill adında eski bir hükümet bürokratı olacaktı. Wall Street'te birçok kişi onun adını hiç duymamıştı. Alcoa söz konusu Manhattan otelinde bu tanışma toplantısını düzenlediği zaman, önde gelen yatırımcıların tümü davetiye istedi.

Öğle vaktine birkaç dakika kala O'Neill sahne aldı. Elli bir yaşında, şık bir adamdı. İnce çizgili gri bir takım elbise giymiş, kırmızı bir kravat takmıştı. Saçları kırlaşmıştı. Asker gibi dimdik duruyordu. Basamakları koşar adım çıkıp sıcacık gülümsedi. Oturaklı, güvenilir, kendinden emin bir hali vardı. Tam bir CEO gibi.

Derken ağzını açtı.

"Sizlere işçi güvenliğinden bahsetmek istiyorum" dedi. "Her yıl çok sayıda Alcoa çalışanı, işgücü kaybına yol açan kazalar geçiriyor. İşçilerimizin 800 derecenin üstündeki metallerle ve insanın kolunu koparıp atabilecek makinelerle çalıştığı düşünülürse, bizim güvenlik sicilimiz ortalama Amerikan işgücüne göre daha iyi. Ama yeterince iyi değil. Ben Alcoa'yı Amerika'nın en güvenli şirketi haline getirmek istiyorum. Sıfır kaza hedefliyorum."

Seyircinin aklı karışmıştı. Bu toplantılar genellikle tahmin edilebilir bir senaryoyu takip ederdi: Yeni CEO kendini sözüm ona hafife aldığı (örneğin Harvard İşletme Okulu'nu nasıl uyuklaya uyuklaya bitirdiğine dair) yapmacık bir espriyle söze başlar, sonra da kârları artıracağını, maliyetleri düşüreceğini vaat ederdi. Ardından vergileri ve ticari yönetmelikleri eleştirir, bazen de (boşanma mahkemesinde kötü bir deneyim yaşadığını düşündüren hararetli bir üslupla) avukatlara yönelik suçlamalarda bulunurdu. Son olarak, "sinerji", "doğ-

ru ölçeği bulma (rightsizing)" ve "işbirlikçi rekabet (co-opetition)" gibi moda sözcükleri bol keseden dağıtarak konuşmasını sona erdirirdi. Bu noktada herkes, kapitalizmin bir gün daha güvende olduğu hissiyle ofisine dönebilirdi.

Oysa O'Neill kârlarla ilgili hiçbir şey söylememişti. Vergilere değinmemişti. "Kazan-kazan durumu yaratan sinerjik bir pazar avantajına ulaşmak için yeni bir düzenlemeden nasıl yararlanacağından" söz etmemişti. Seyircinin genel izlenimine göre, işçi güvenliği hakkında konuştuğuna bakılırsa O'Neill yönetmelik yanlısı olabilirdi. Daha da kötüsü, Demokrat olabilirdi. Korkunç bir olasılıktı bu.

"Şimdi, sözlerime devam etmeden önce," dedi O'Neill, "bu salondaki acil çıkış kapılarının yerlerini göstermek istiyorum. Salonun arka tarafını işaret etti. "Arkada birkaç kapı var. Beklenmedik bir yangın veya başka bir acil durum ortaya çıktığı takdirde sakince yürüyerek dışarıya çıkmalı, merdivenlerden lobiye inmeli ve binayı terk etmelisiniz."

Sessizlik. Salondaki yegâne ses, pencerelerden içeri sızan trafik uğultusuydu. Güvenlik? Yangın çıkışları? Şaka mıydı bu? Seyirciler arasından bir yatırımcı O'Neill'in altmışlı yıllarda Washington D.C.'de bulunduğunu biliyordu. *Adamcağız çok fazla uyuşturucu kullanmış olmalı,* diye geçirdi aklından.

Nihayet biri elini kaldırıp havacılık bölümünün envanterlerini sordu. Bir diğeri, şirketin sermaye oranlarını sordu.

"Beni duymadınız galiba" dedi O'Neill. "Eğer Alcoa'da işlerin nasıl gittiğini anlamak istiyorsanız, işyeri güvenlik rakamlarımıza bakmalısınız. Kaza oranlarımızı aşağılara çekeceksek, bu ne amigolukla, ne de bazen başka CEO'lardan duyduğunuz türden saçmalıklarla olacak. Bunu başaracaksak, şirketteki bireyler önemli bir şeyin parçası olmayı kabul ettikleri, mükemmeliyetçiliği alışkanlık haline getirmeye kendilerini adadıkları için başaracağız. İş güvenliği, şirket genelinde alışkanlıklarımızı değiştirme yolunda ilerleme kaydettiğimizin bir göstergesi haline gelecek. Biz işte buna göre değerlendirilmeliyiz."

Sunum bittiğinde salondaki yatırımcılar kapılardan dışarıya çil yavrusu gibi dağıldılar. İçlerinden biri lobiye koşup ankesörlü bir telefon buldu ve en önemli yirmi müşterisini aradı.

Bu yatırımcı bana şöyle anlattı: "'Kurul şirketin başına bir hippiyi geçirdi ve adam şirketi batıracak' dedim onlara. Hisselerini derhal elden çıkarmalarını, salondaki diğer yatırımcılar da aynı şeyi söylemek için müşterilerini aramaya başlamadan satmalarını istedim.

"Bütün kariyerim boyunca verdiğim abartısız en kötü nasihat oldu bu."

O'Neill'in konuşmasını izleyen bir yıl içinde Alcoa'nın kârları hızla yükselerek rekor seviyeye ulaştı. O'Neill 2000'de emekliye ayrıldığında şirketin net yıllık geliri onun liderliğinden önceki döneme göre beş misli büyümüş, toplam piyasa değeri 27 milyar dolar artmıştı. O'Neill'in göreve geldiği gün Alcoa'ya bir milyon dolar yatırmış olsaydınız, O'Neill'in şirkete liderlik ettiği süre içinde kâr paylarından bir milyon dolar daha kazanırdınız, hisselerinizin değeri ise O'Neill şirketten ayrıldığında beş misli büyümüş olurdu.

Üstelik bütün bu büyüme, Alcoa dünyanın en güvenli şirketlerinden birine dönüşürken meydana geldi. O'Neill'den önce hemen her Alcoa fabrikasında haftada en az bir kaza olurdu. O'Neill'in güvenlik planı uygulanmaya başlandıktan sonra bazı tesislerde yıllarca tek bir işçinin dahi kaza sebebiyle işinden geri kaldığına rastlanmadı. Şirketin iş kazası oranı ABD ortalamasının yirmide birine düştü.

Peki O'Neill dünyanın en büyük, en hantal, tehlike potansiyeli en yüksek şirketlerinden birini, bir kâr makinesine, bir güvenlik kalesine nasıl çevirdi?

Önce bir alışkanlığa savaş açıp, sonra değişimlerin organizasyon içinde dalga dalga yayılmasını seyrederek.

"Alcoa'yı dönüştürmem gerektiğini biliyordum" dedi O'Neill bana. "Ama insanlara değişmelerini *emredemezsin*. Beyin öyle işlemez. Ben de önce tek bir alana odaklanmaya karar verdim. Tek bir alanda oluşmuş alışkanlıkları bozabildiğim takdirde, değişim şirketin tamamına yayılacaktı."

O'Neill'in inancına göre bazı alışkanlıklar bir zincir reaksiyon başlatma gücüne sahiptir; bunlar organizasyona yayıldıkça diğer alışkanlıkları da değiştirebilirler. Başka bir ifadeyle, bazı alışkanlıklar işyerlerinin ve özel hayatların yeniden yapılandırılmasında diğerlerinden önemlidir. Bunlar "kilit taşı alışkanlıklar"dır ve insanların çalışma, yiyip içme, eğlenme, yaşama, para harcama, iletişim kurma tarzlarını etkileyebilirler. Kilit taşı alışkanlıklar zamanla her şeyi dönüştüren bir süreç başlatırlar.

Bu inanışa göre, başarı her şeyi hatasız yapmaya değil, birkaç kilit öncelik belirlemeye ve onları şekillendirerek güçlü araçlara dönüştürmeye dayanır. Bu kitabın ilk kısmında alışkanlıkların nasıl işlediği, nasıl yaratılabileceği, nasıl değiştirebileceği açıklandı. Peki, alışkanlıklara hükmetmek isteyen biri acaba nereden başlamalı? Kilit taşı alışkanlıkları anlamak, işte bu sorunun cevabını içinde barındırıyor: En önemli alışkanlıklar, değişmeye başladığı zaman diğer paternleri de bozup yeniden yapılandıran alışkanlıklardır.

Kilit taşı alışkanlıklar, Michael Phelps'in nasıl Olimpiyat şampiyonu olduğunu ve bazı üniversite öğrencilerinin neden diğerlerinden daha iyi performans gösterdiklerini izah eder. Kimi insanların yıllarca uğraştıktan sonra ansızın yirmi kilo birden vermelerine ve bu arada işlerinde daha verimli hale gelirken akşamları zamanında evde olup çocuklarıyla yemek de yiyebilmelerine açıklama getirir. Ayrıca Alcoa'nın, bir yandan Dow Jones Sanayi Ortalaması'nın en iyi performans gösteren hisselerinden birine dönüşürken, öte yandan dünyanın iş güvenliği en yüksek şirketlerinden biri haline gelmeyi nasıl başardığını açıklar.



Alcoa şirketinin CEO'su olması için O'Neill'e teklif götürüldüğünde, O'Neill bu işi isteyip istemediğinden emin değildi. O zamana kadar zaten epeyce para kazanmıştı, karısı da yaşamakta oldukları

Connecticut'ı seviyordu. Alcoa'nın merkez bürosunun faaliyet gösterdiği Pittsburgh hakkında hiçbir şey bilmiyorlardı. Ama O'Neill teklifi reddetmeden önce düşünmek için biraz zaman istedi. Karar vermesine yardımcı olması için, pozisyonu kabul ettiği takdirde belirleyeceği (en önemli) önceliklerin bir listesini çıkarmaya başladı.

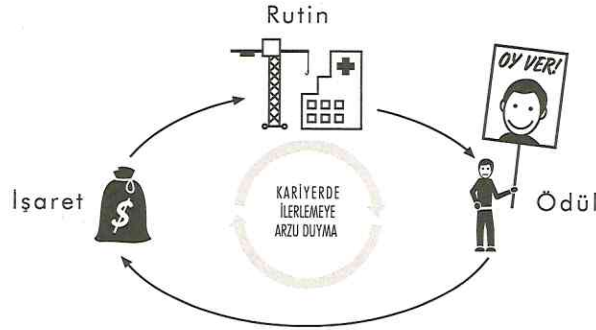
O'Neill listelerin yararına her zaman çok inanmıştı. Hayatını listeler yoluyla düzenlerdi. (Derslerini üç yılı biraz aşkın bir sürede bitirirken bir yandan da para kazanmak için haftada otuz saat çalıştığı) Fresno'daki California Eyalet Üniversitesi'nde, O'Neill hayatında başarmayı umut ettiği her şeyin bir listesini çıkarmıştı. Bu listenin en üst sıralarında "Fark Yaratmak" vardı. 1960'da mezun olduktan sonra, bir arkadaşının teşvikiyle, devlette staj yapmak için başvuruda bulundu ve üç yüz bin kişiyle birlikte hükümetin istihdam sınavına girdi. Üç bin kişi görüşmeye çağrıldı. Bunlardan üç yüzüne iş teklif edildi. O'Neill de onlardan biriydi.

Eski Muharipler Dairesi'nde orta düzey bir yönetici olarak işe başladığında, bilgisayar sistemlerini öğrenmesi istendi. Bu arada O'Neill listeler çıkarmaya, bazı projelerin neden diğerlerinden daha başarılı olduğunun, hangi yüklenicilerin teslimatları vaktinde yapıp, hangilerinin yapmadığının kaydını tutmaya devam ediyordu. Her yıl terfi ediyordu. Eski Muharipler Dairesi'nde rütbesi yükseldikçe, gündemdeki sorunun çözülmesini sağlayan bir maddeye listesinde muhakkak yer vermesiyle ünlendi.

1960'ların ortalarına gelindiğinde bu tür beceriler Washington D.C.'de büyük talep görmeye başlamıştı. Robert McNamara, yeni nesil matematikçi, istatistikçi ve bilgisayar programcılarını işe alarak son dönemde Pentagon'u yeniden yapılandırmıştı. Başkan Johnson da kendine böyle iş bitirici gençler arıyordu. Böylece O'Neill, sonunda Yönetim ve Bütçe Dairesi adıyla tanınacak olan, Washington D.C.'nin en güçlü devlet kurumlarından birinde çalışmaya başladı. On yıl içinde, otuz sekiz yaşındayken, daire başkanının yardımcılığına terfi etmesiyle birlikte ansızın şehrin en nüfuzlu insanları arasına girdi.

O'Neill'in organizasyonel alışkanlıklar konusundaki eğitimi gerçek anlamda işte o zaman başladı. İlk görevlerinden biri, hükümetin sağlık hizmetlerine nasıl para harcadığının incelenmesine yarayacak analitik bir çerçeve yaratmaktı. O'Neill, hükümetin bu yöndeki çabalarının mantıklı kurallar ve belirli öncelikler doğrultusunda yürütülmesi gerekiyorken, pek çok bakımdan alışkanlıklara benzeyen acayip kurumsal süreçler tarafından yönlendirildiğini çabucak anladı. Bürokratlar ve politikacılar, yeni kararlar alacaklarına, terfi etmek veya yeniden seçilmek gibi ödüllere ulaşmak için işaretlere otomatik rutinlerle karşılık veriyorlardı. Ucu binlerce insana ve milyarlarca dolara dokunan alışkanlık döngüsü işte buydu.

Örneğin, II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD Kongresi yerel hastanelerin inşa edilmesini sağlayan bir program yaratmıştı. Çeyrek yüzyıl sonra bu program hâlâ istikrarlı bir şekilde uygulanmaktaydı, dolayısıyla kanun yapıcılar ne zaman sağlık hizmetlerine yeni fonlar tahsis etseler, bürokratlar derhal hastane inşa etmeye koyuluyorlardı. Yeni hastanelerin kurulduğu *bütün* şehirlerde daha fazla hasta yatağına ihtiyaç olduğu söylenemezdi, ama bunun bir önemi yoktu. Önemli olan, politikacıların seçim propagandaları sırasında halktan oy isterken gösterebilecekleri büyük bir yapının oraya dikilmiş olmasıydı.



O'Neill'in bana anlattığına göre, devlet çalışanları "perdelerin mavi mi, yeşil mi olacağını tartışmak, hasta odalarına bir mi, iki mi televizyon konulacağına karar vermek, hemşire istasyonlarını tasar-

lamak gibi bir sürü gereksiz iş için aylarını harcarlardı. Şehir halkının bir hastane isteyip istemediğini çoğu zaman kimse sormazdı. Bürokratlar her tıbbi sorunu, kongre üyelerinden birinin 'Bakın ben bunu yaptım!' derken gösterebileceği bir yapı inşa ederek çözmeyi alışkanlık haline getirmişlerdi. Bu hiç mantıklı değildi, ama herkes tekrar tekrar aynı şeyi yapıyordu."

Araştırmacılar, mercek altına aldıkları hemen her organizasyon veya şirkette kurumsal alışkanlıklar tespit etmişlerdir. Kariyerini organizasyonel paternleri incelemeye adamış bir akademisyen olan Geoffrey Hodgson, "Bireylerin alışkanlıkları vardır, gruplarınsa rutinleri" diye yazmıştır. "Rutinler alışkanlıkların organizasyonlardaki karşılığıdır."

O'Neill bu tür alışkanlıkları tehlikeli görüyordu. "Karar verme sürecini, durup düşünmemizi hiç gerektirmeyen bir süreç uğruna feda ediyorduk" dedi O'Neill. Halbuki değişim rüzgârlarının estiği diğer dairelerde, iyi organizasyonel alışkanlıklar başarıyı doğuruyordu.

Örneğin NASA'nın bazı departmanları, mühendisleri daha çok riske girmeye teşvik eden organizasyonel rutinleri kasıtlı olarak oluşturmak yoluyla kendilerini revize ediyorlardı. İnsansız füzeler kalkış yaparken patladığı zaman, departman başkanları departmanlarının deneyip başaramamış olduğunu, ama en azından denemiş olduğunu herkes bilsin diye alkış tutarlardı. Sonunda pahalı bir şey her patladığında görev kontrol merkezi alkışlarla dolar oldu. Bu davranış organizasyonel bir alışkanlık haline geldi. 1970'te yaratılan Çevre Koruma Dairesi de buna bir örnektir. Dairenin ilk yöneticisi olan William Ruckelshaus, daire çalışanlarını yaptırımlarda saldırgan davranmaya teşvik eden organizasyonel alışkanlıkları bilinçli olarak geliştirdi. Avukatlar bir dava açmak veya haciz işlemleri başlatmak için izin istediklerinde, bu istek bir onay işleminden geçerdi. Onay otomatikman gelir, avukatlara harekete geçmeleri için yetki verilirdi. Mesaj açıktı: Dairede saldırganlık ödüllendiriliyordu. 1975'e gelindiğinde, Çevre Koruma Dairesi yılda bin beş yüz yeni çevre kuralı çıkartır olmuştu.

"Hükümetin hangi tarafına baksam, başarının veya başarısızlığın sebebini açıklar gibi gözüken bu tür alışkanlıklar buluyordum" dedi O'Neill bana. "En başarılı daireler rutinlerin önemini kavramış olanlardı. En başarısızlarsa bu konuya hiç kafa yormayan, sonra da emirlerine neden kimsenin uymadığını merak eden insanlar tarafından yönetiliyordu."

O'Neill on altı yılını Washington D.C.'de geçirdikten sonra 1977'de ayrılma vaktinin geldiğine karar verdi. Haftada yedi gün, günde on beş saat çalışıyordu. Karısı dört çocuklarını tek başına büyütmekten yorulmuştu. O'Neill istifasını verdi ve dünyanın en büyük kağıt şirketi olan International Paper'da kendine bir iş buldu. Sonunda şirketin başkanı olacaktı.

O güne gelindiğinde, eski hükümet arkadaşlarından bazıları Alcoa'nın yönetim kuruluna girmişlerdi. Şirkette yeni bir CEO'ya ihtiyaç duyulduğunda, bu pozisyon için O'Neill'i düşündüler. O'Neill işi almaya karar verdiği takdirde nelere öncelik vereceğinin bir listesini çıkarmaya işte böyle başladı.

O dönemde Alcoa zor günlerden geçmekteydi. Eleştirmenler şirket çalışanlarının yeterince becerikli olmadığını, ürün kalitesinin düşük olduğunu söylüyorlardı. Ama O'Neill listesinin başına en yüksek önceliği olarak ne "kalite" yazmıştı, ne de "beceri". Alcoa kadar büyük ve eski bir şirkette, bir düğmeye basıp herkesin daha çok çalışmasını, daha çok üretmesini bekleyemezsiniz. Önceki CEO iyileştirmeler yapılmasını emretmeye kalkınca on beş bin işçi greve gitmişti. Durum o kadar kötüleşmişti ki işçiler tesislerin önüne kuklalar getirip yöneticiler gibi giydirdikten sonra yakmışlardı. O dönemden biri, "Alcoa mutlu bir aile değildi" dedi bana. "Daha çok Manson ailesine benziyordu, tek farkı erimiş metalle uğraşmasıydı."

O'Neill, işi aldığı takdirde en başta gelen önceliğinin, önemi konusunda herkesin (sendikaların *ve* yöneticilerin) uzlaşabileceği bir şey olması gerektiğini düşündü. İnsanları bir araya getirecek, onların çalışma ve iletişim kurma tarzlarını değiştirme gücünü kendisine verecek bir odağa ihtiyacı vardı.

"Temel ihtiyaçlara döndüm" dedi bana. "İşinden evine sapasağlam dönmeyi herkes hak eder, öyle değil mi? Ailenizin karnını doyurmak için yaptığınız işin sizi öldüreceğinden korkmuyor olmanız gerekir. Ben de işte buna odaklanmaya karar verdim: herkesin güvenlik alışkanlıklarını değiştirmeye."

O'Neill listesinin en başına "GÜVENLİK" yazdı ve cesur bir hedef belirledi: sıfır kaza. Sıfır iş kazası değil. Sıfır kaza, nokta. Bedeli ne olursa olsun, onun taahhüdü bu olacaktı.

O'Neill işi almaya karar verdi.



O'Neill, göreve getirilmesinden birkaç ay sonra Tennessee'deki bir metal eritme fabrikasında, "Burada bulunmaktan büyük mutluluk duyuyorum" dedi salonu dolduran işçilere. Her şey o kadar da kolay olmamıştı. Wall Street hâlâ panikteydi. Sendikalar kaygılıydı. Alcoa'nın başkan yardımcılarından bazıları bu en yüksek pozisyon için düşünülmemiş olmalarına bozulmuşlardı. O'Neill de işçi güvenliğinden bahsedip duruyordu.

"Sizlerle her konuyu seve seve tartışırım" dedi O'Neill. O günlerde Alcoa'nın Amerika'daki fabrikalarını dolaşmaktaydı, sonra da şirketin diğer otuz bir ülkedeki tesislerini ziyaret edecekti. "Ama sizinle asla tartışmayacağım bir konu varsa o da güvenliktir. İnsanların yaralanmamalarını sağlamak için gereken her türlü önlemi almayı ihmal etmiş olduğunuzu sizden hiçbir zaman duymak istemiyorum. Benimle bu konuda tartışmak isterseniz, kaybedersiniz."

Bu çok zekice bir yaklaşımdı, çünkü hiç kimse elbette ki O'Neill'le işçi güvenliği hakkında tartışmak istemezdi. Sendikalar yıllardır güvenlik kurallarının iyileştirilmesi için mücadele vermekteydi. Müdürler de bu konuda tartışmak istemezlerdi, çünkü iş kazası demek verim kaybı ve moral bozukluğu demekti.

Ama çoğu kişinin gözden kaçırdığı bir şey vardı: O'Neill'in sıfır

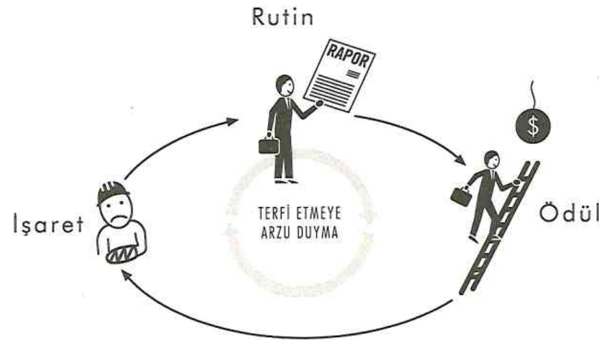
kaza hedefine ulaşma planı, Alcoa'nın tarihindeki en radikal yeniden-düzenlemeyi beraberinde getiriyordu. Alcoa çalışanlarını korumanın anahtarı, O'Neill'in inancına göre, öncelikle kazaların *neden* meydana geldiğini anlamaktı. Kazaların *neden* meydana geldiğini anlamak için, üretim sürecinde nelerin yanlış gittiğini incelemeniz gerekirdi. Süreçte nelerin yanlış gittiğini anlamak içinse, kalite kontrol ve etkin iş süreçleri hakkında işçileri eğitebilecek insanlar bulmanız gerekirdi. Böylece, doğru şekilde çalışma güvenli çalışmayı beraberinde getireceğinden, her işi doğru şekilde yapmak kolaylaşırdı.

Başka bir deyişle, işçilerin kazalardan korunabilmesi için, Alcoa'nın dünyanın en iyi, en düzgün işleyen alüminyum şirketi haline gelmesi gerekiyordu.

O'Neill'in iş güvenliği planı, aslında alışkanlık döngüsü model alınarak tasarlanmıştı. O'Neill basit bir işaret belirlemişti: iş kazaları. Otomatik bir rutin oluşturmuştu: Biri kaza geçirdiği zaman birim başkanı bunu yirmi dört saat içinde O'Neill'e bildirmek ve söz konusu kazanın bir daha yaşanmamasını sağlayacak bir plan sunmak zorundaydı. Bir de ödül vardı: Yalnızca bu sistemi benimseyen kişiler terfi ettirilecekti.

Birim başkanları meşgul insanlardı. Bir iş kazasıyla ilgili olarak yirmi dört saat içinde O'Neill'le temasa geçebilmeleri için, kaza meydana gelir gelmez başkan yardımcıları tarafından bilgilendirilmiş olmalarına ihtiyaç vardı. Dolayısıyla başkan yardımcılarının kat müdürleriyle sürekli iletişim halinde olmaları gerekiyordu. Kat müdürleri de işçilerin bir problem fark eder etmez uyarıda bulunmalarını sağlayıp, çözüm önerilerinin bir listesini tutmalıydılar ki, başkan yardımcısı onlardan bir plan istediği zaman ellerinin altında çoktan olasılıklarla dolmuş bir fikir kutusu bulunsun. Bütün bunların olmasını sağlamak için her birimde, en düşük dereceli işçinin bile fikrini en yüksek dereceli yöneticiye mümkün olduğunca hızlı bir şekilde ulaştırabilmesini sağlayacak yeni iletişim sistemlerinin kurulması gerekiyordu. O'Neill'in iş güvenliği programının uygulanabilmesi için,

şirketin katı hiyerarşisi hemen her bakımdan değişmek zorundaydı. O'Neill yeni şirket alışkanlıkları oluşturuyordu.



ALCOA'NIN KURUMSAL ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

Alcoa'nın iş güvenliği paternleri değiştikçe, şirket başka yönlerden de şaşırtıcı bir hızla değişmeye başladı. Sendikaların onlarca yıldır karşı çıktığı kurallar (örneğin her bir işçinin verimliliğinin ölçülmesi) ansızın benimsenir oldu, çünkü bu tür ölçümler, üretim sürecindeki aksamaların ne zaman ortaya çıkarak güvenlik riski oluşturacağının fark edilebilmesine yardımcı oluyordu. Müdürlerin uzun zamandır direndiği politikalar (örneğin üretim hızına ayak uydurmak zorlaştığında söz konusu üretim hattını kapatma yetkisinin işçilere tanınması) artık hoş karşılanıyordu, çünkü kazaları meydana gelmeden önlemenin en iyi yolu buydu. Şirket o kadar değişti ki, bazı çalışanlar güvenlik alışkanlıklarının yaşamlarının başka bölümlerine de yansıdığını fark ettiler.

"İki üç sene önce ofisimde oturmuş, pencereden Dokuzuncu Cadde köprüsüne bakıyordum. Orada bazı adamların doğru güvenlik prosedürlerini uygulamadan çalıştıklarını gördüm" dedi Alcoa'nın şimdiki güvenlik direktörü Jeff Shockey. Adamlardan biri köprü korkuluğunun üstünde dikilirken, diğeri onu kemerinden tutuyordu. Ne güvenlik kemeri, ne de ip kullanıyorlardı. "Bizimle hiç alakası olmayan bir şirketin çalışanlarıydılar, ama ben hiç düşünmeden kol-

tuğumdan kalkıp beş kat aşağıya indim, köprüye çıkıp yürüdüm ve o adamlara, hayatınızı tehlikeye atıyorsunuz, kemer ve güvenlik giysisi kullanmalısınız, dedim." Adamlar amirlerinin malzeme getirmeyi unuttuğunu söylediler. Bunun üzerine Shockey, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı İdaresi'nin yerel ofisini arayıp söz konusu amiri ihbar etti.

"Başka bir yönetici de bana şunu anlatmıştı: Bir gün, evi yakınlarındaki bir sokak kazısında hendek kutusu kullanılmadığını görünce arabasını durdurup, uygun prosedürlerin önemi konusunda oradaki herkese nutuk çekmiş. Hafta sonuymuş, arka koltukta çocukları oturuyormuş, ama o yine de arabasını durdurup belediye işçilerine hendek güvenliği konusunda ders vermiş. Bu hiç doğal bir davranış değildir, ama amaç da aslında budur. Biz böyle şeyleri hiç düşünmeden, otomatik olarak yapıyoruz artık."

O'Neill, işçi güvenliğine odaklanmanın Alcoa'nın kârlarını yükselteceğini hiçbir zaman vaat etmedi. Ama başlattığı yeni rutinler organizasyona yayıldıkça, maliyetler düştü, kalite yükseldi, verimlilik tavan yaptı. Erimiş metalin etrafa sıçraması iş kazalarına sebep oluyorsa döküm sistemi yeniden tasarlanıyor, bu da kaza sayısında azalma sağlıyordu. Paradan tasarruf da sağlıyordu, çünkü Alcoa'nın sıçramalara bağlı hammadde kaybı azalıyordu. Makinelerden biri bozulup duruyorsa yenisi alınıyordu. Bu da bir işçinin kırık bir dişli yüzünden yaralanma riskinin azalması anlamına geliyordu. Aynı zamanda, ürün kalitesinin yükselmesi anlamına da geliyordu, çünkü Alcoa'nın da keşfettiği üzere, donanım arızaları kalitesiz alüminyum üretiminin başta gelen sebeplerinden biriydi.

Araştırmacılar, bireylerin yaşantıları dahil başka onlarca ortamda benzer dinamikler buldular.

Örnek olarak, egzersizin günlük rutinler üzerindeki etkilerinin incelendiği, son on yıla ait çalışmaları ele alalım. İnsanlar egzersiz yapmayı alışkanlık haline getirdiklerinde yaşamlarındaki diğer alakasız paternleri de, çoğu zaman bilmeden, değiştirmeye başlarlar. Egzersiz yapan insanlar genellikle daha doğru beslenir, işlerinde

daha verimli olurlar. Daha az sigara içer, meslektaşlarına ve ailelerine daha fazla sabır gösterirler. Kredi kartlarını daha seyrek kullanır, kendilerini daha stressiz hissettiklerini söylerler. Bunun neden böyle olduğu çok belli değildir. Ama birçok insan için egzersiz, yaygın değişimleri tetikleyen kilit taşı bir alışkanlıktır. Rhode Island Üniversitesi araştırmacılarından James Prochaska, "Egzersiz alışkanlığı egzersizle sınırlı kalmaz" diyor. "Diğer iyi alışkanlıkları da kolaylaştıran bir özelliği vardır."

Araştırmalar, akşam yemeğini birlikte yeme alışkanlığına sahip çoğu ailenin, ev ödevi becerileri daha gelişmiş, notları daha iyi, duygu kontrolü ve özgüveni daha yüksek çocuklar yetiştirdiğini belgelemiştir. Sabahları yatak toplama alışkanlığı, yüksek verimlilikle, yoğun iyilik hissiyle, bütçeye sadık kalma becerisiyle ilişkilendirilmiştir. Bir aile yemeğinin veya derli toplu bir yatağın daha iyi notlara ya da daha az müsrifliğe *sebep olduğu* söylenemez. Ama bu başlangıç değişimleri her nasılsa, diğer iyi alışkanlıkların da yerleşmesine yardımcı olan zincir reaksiyonlar başlatır.

Kilit taşı alışkanlıkları değiştirmeye ya da oluşturmaya odaklandığınız takdirde yaygın değişimlere yol açabilirsiniz. Ne var ki kilit taşı alışkanlıkları tanımlamak zordur. Onları bulabilmek için nereye bakacağınızı bilmeniz gerekir. Kilit taşı alışkanlıkları saptamak demek, belli bazı özellikleri arayıp bulmak demektir. Kilit taşı alışkanlıklar akademik literatürde "küçük başarılar" diye bilinen şeyi sunar. Yeni yapılar yaratarak, diğer alışkanlıkların gelişmesine yardımcı olurlar. Değişimin bulaşıcı hale geldiği kültürler oluştururlar.

Ama O'Neill'in ve başka pek çok insanın keşfetmiş olduğu üzere, bu prensipleri anlamak ile onları kullanmak arasındaki farkı kapatmak biraz marifet ister.

II.

13 Ağustos 2008 sabahı 6:30'da çalar saatinin alarmıyla uyanan Michael Phelps, Pekin Olimpiyat Köyü'ndeki yatağından yavaşça kalkıp derhal rutinine koyuldu.

Eşofmanını giyip kahvaltı yapmaya gitti. O hafta başı üç altın madalya kazanarak, kariyerindeki toplam madalya sayısını dokuza çıkarmıştı. O gün iki yarışı daha vardı. Saat 7'ye geldiğinde Phelps kafeteryada oturmuş, yumurta, yulaf ezmesi ve dört adet ev yapımı enerji içeceğinden oluşan her zamanki yarış-günü menüsünü yemekteydi. Sıradaki on altı saat boyunca tüketeceği altı binden fazla kaloriyi ona sağlayacak olan öğünlerin ilkiydi bu.

Phelps'in ilk yarışı (200 metre kelebek, yani en iddialı olduğu yarış) saat 10'da başlayacaktı. Start tabancasının patlamasına iki saat kala, Phelps her zamanki esneme hareketlerine başlayarak, önce kollarını, sonra sırtını, sonra da ayak bileklerine kadar bütün vücudunu esnetti. Ayak bilekleri o kadar esnekti ki, ayaklarını doksan dereceden fazla, yani bir balerinin *en pointe* (parmak ucu) duruşundan daha geniş bir açıyla uzatabiliyordu. 8.30'da havuza girerek ilk ısınma turlarına başladı: Karışık stillerde 800 metre, tekmeleyerek 600 metre, bacaklarının arasına bir şamandıra yerleştirerek 400 metre ve kulaç alıştırması yaparak 200 metre yüzdükten sonra, kalp atış hızını yükseltmek için 25'er metrelik bir dizi kısa tur attı. İdman tamı tamına kırk beş dakika sürdü.

9:30'da havuzdan çıkarak LZR Lacer yüzücü mayosunun içine girmek için uğraşmaya başladı. Bu profesyonel mayo o kadar sıkıydı ki, insanın onu vücuduna geçirebilmesi için yirmi dakika çekiştirmesi gerekiyordu. Sonra kulaklığını taktı ve her yarıştan önce dinlediği hip-hop şarkılarını açıp bekledi.

Phelps yedi yaşındayken, annesini ve öğretmenlerini şaşkına çeviren enerjisinin bir kısmını tüketebilsin diye yüzmeye başlamıştı. Bob Bowman adındaki yüzme antrenörü, Phelps'in uzun gövdesini,

büyük ellerini ve (suda daha az sürtünmeyle ilerlemesini sağlayan) nispeten kısa bacaklarını görünce, onun bir şampiyon olabileceğini anladı. Ama Phelps duygusaldı. Yarışlardan önce kendini sakinleştirmekte sorun yaşıyordu. Annesiyle babası boşanmaktaydılar, dolayısıyla stresle başa çıkmakta zorlanıyordu. Bowman gevşeme egzersizlerinin anlatıldığı bir kitap satın alıp Phelps'in annesine verdi ve oğluna her gece yüksek sesle okumasını istedi. Kitapta şöyle bir egzersiz vardı: "Sağ elinizi yumruk yapıp sıkın, sonra bırakın. Gerginliğinizin eriyip gittiğini hayal edin." Bu egzersiz, uykuya dalmadan önce Phelps'in bütün vücudunu önce gerip sonra gevşetiyordu.

Bowman, yüzücüler için zafere giden yolun doğru rutinler yaratmaktan geçtiğine inanıyordu. Phelps'in yüzücülük için mükemmel bir fiziğe sahip olduğunu biliyordu. Gerçekten de, yolu eninde sonunda Olimpiyatlar'a çıkan her sporcu mükemmel bir adale yapısına sahiptir. Bowman, Phelps'in genç yaşta bile ideal bir sporcu olmasını sağlayan bir obsesiflik kapasitesine de sahip olduğunu görebiliyordu. Gerçekten de, tüm seçkin sporcular obsesif kişilerdir.

Bowman'ın Phelps'e katkısı ancak, zihinsel açıdan havuzdaki en güçlü yüzücü olmasını sağlayacak alışkanlıkları ona kazandırmak olabilirdi. Phelps'in yaşamını her bakımdan kontrol altına almasına gerek yoktu. Tek yapması gereken, yüzücülükle hiç alakası olmayan, ama doğru zihniyetin yaratılmasıyla çok alakalı olan spesifik birkaç alışkanlık hedeflemekti. Phelps'in yarışlardan önce sakinleşip odaklanmasına ve zaferin milisaniyelerle gelebileceği bir sporda büyük fark yaratacak olan o minik avantajları bulmasına yardımcı olacak bir dizi davranış tasarladı.

Örneğin Phelps daha ergenlik çağındayken, Bowman her idmanın sonunda eve gidip "videokasedi" seyretmesini söylerdi ona. "Uyumadan önce ve uyandığın zaman videokasedi seyret" derdi.

Söz konusu videokaset gerçek değildi. Daha ziyade, mükemmel yarışın hayalî görüntüleriydi. Phelps her gece uykuya dalmadan önce ve her sabah uyandıktan sonra, depar taşından havuza atlayıp ağır

çekimde kusursuzca yüzdüğünü hayal ederdi. Kulaçlarını, havuzun duvarlarını, yaptığı dönüşleri, finiş ânını gözünde canlandırırdı. Yüzerken arkasında hissettiği çalkantıyı, başını kaldırdığında dudaklarından damlayan suları, yarışın sonunda bonesini çekip çıkarmanın nasıl bir duygu olduğunu hayal ederdi. Gözleri kapalı vaziyette yatağında uzanır ve yarışın tamamını en ince ayrıntısına kadar, tekrar tekrar, her bir saniyesini ezberleyinceye dek seyrederdi.

Bowman çalışmalar sırasında Phelps'e yarış hızıyla yüzmesini emrettiği zaman "Videokasedi oynat!" diye bağırırdı. Phelps de kendini olabildiğince zorlardı. Suyu yararak ilerlerken, bu ona adeta sıkıcı gelirdi. Kafasında yarışı o kadar çok tekrarlamıştı ki artık ezberlemişti. Ama işe yarıyordu. Giderek daha hızlı yüzmeye başladı. Sonunda o kadar hızlandı ki artık Bowman'ın yarışlardan önce yapması gereken tek şey ona "Videokasedi hazırla" diye fısıldamak oluyor, Phelps hemen sakinleşip yarışı açık ara kazanıyordu.

Bowman, Phelps'in hayatında birkaç ana rutin oluşturur oluşturmaz diğer alışkanlıklarının tümü (diyeti, idman programı, esneme hareketleri, uyuma rutinleri) kendi kendine düzene girdi. Bu alışkanlıkların bu kadar etkili olmasının ve kilit taşı alışkanlıklar gibi davranmasının başlıca sebebi, akademik literatürde "küçük başarılar" olarak bilinen şeydi.



Küçük başarılar, bu ifadeyi ilk duyduğunuzda size neyi çağrıştırıyorsa odur. Küçük başarılar, kilit taşı alışkanlıkların yaygın değişimleri nasıl yarattığını kısmen açıklar. Çok fazla sayıda araştırma, küçük başarıların muazzam bir güce, esas zaferlerle orantılı olmayan bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bir Cornell profesörü 1984'te, "Küçük başarılar küçük bir avantajın istikrarlı bir şekilde kullanılmasından doğar" diye yazmıştı. "Küçük bir başarı elde edilir edilmez, bir küçük başarı daha elde edilmesini kolaylaştıran güçler harekete

geçer." Minik avantajlardan yararlanılarak elde edilen küçük başarılar, daha büyük başarıların ulaşılabilir olduğuna insanları ikna eden paternler yaratarak dönüştürücü değişimlere güç verir.

Örneğin eşcinsel hakları örgütleri 1960'ların sonlarında homofobiye karşı kampanya başlattığında, ilk girişimleri birbiri ardına başarısızlıkla sonuçlandı. Eşcinseller aleyhine dava açılmasını mümkün kılan yasaları feshettirmeye çalıştılar, ama devletin yasama organları karşısında ağır yenilgilere uğradılar. Öğretmenler eşcinsel ergenlere danışmanlık verilmesini sağlayacak müfredatlar yaratmayı denediler, ama homoseksüelliğin hoş karşılanması gerektiğini önerdikleri gerekçesiyle işlerinden kovuldular. Eşcinsel toplumun (ayrımcılığa ve polis tacizine son verilmesi, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin homoseksüelliği bir akıl hastalığı olarak tanımlamaktan vazgeçmeye ikna edilmesi gibi) daha büyük amaçları ulaşılmaz görünüyordu.

Derken, 1970'lerin başlarında, Amerikan Kütüphaneler Birliği'nin Eşcinsel Özgürlük Çalışma Kolu tek bir mütevazı amaca odaklanmaya karar verdi. Bu amaç, Kongre Kütüphanesi'ni, eşcinsel özgürlük hareketine dair kitapları HQ 71-471 ("Seks Cinayetleri Dahil, Anormal Cinsel İlişkiler") kategorisinden alıp, bu kadar küçültücü olmayan başka bir kategoriye aktarmaya ikna etmekti.

1972'de Kongre Kütüphanesi, söz konusu kitapların yeniden sınıflandırılmasını talep eden mektup ellerine geçtikten sonra değişiklik isteğini kabul ederek kitapları yeni açılan bir kategoriye geçirdi: HQ 76.5 ("Eşcinsellik, Lezbiyen–Eşcinsel Özgürlük Hareketi, Homoseksüel Hareket). Yapılan şey, kitapların rafa diziliş düzeniyle ilgili eski bir kurumsal alışkanlıkta küçük bir ayarlamaydı, ama etkisi sarsıcı oldu. Bu yeni politikanın haberleri bütün ülkeye yayıldı. Eşcinsel hakları örgütleri bu zafere atıfta bulunarak para toplama kampanyalarına giriştiler. Birkaç sene içinde, eşcinsel olduğunu açıkça beyan etmiş politikacılar, California, New York, Massachusetts ve Oregon'da siyasi makamlara adaylıklarını koydular. Aralarından birçoğu ilham kaynağı olarak Kongre Kütüphanesi'nin kararına atıfta

buluyordu. Amerikan Psikiyatri Birliği, meseleyi kendi içinde yıllarca tartıştıktan sonra 1973'te homoseksüelliğin tanımını yeniden yazarak onu bir akıl hastalığı olmaktan çıkardı. Bu da insanlara cinsel eğilimleri nedeniyle ayırımcılık yapmayı yasaklayan eyalet yasalarının önünü açtı.

Her şey küçük bir başarıyla başlamıştı.

Tanınmış bir kurumsal psikolog olan Karl Weick, "Küçük başarılar, atılan her adımın önceden belirlenmiş bir amaca açıkça yaklaştığı, düzenli, doğrusal, dizisel bir formda oluşmaz" diye yazdı. "Küçük başarıların ... engel ve fırsatlarla ilgili gizli teorilerin test edildiği, ortalık karışmadan farkına varılmayan olanakların ve olanaksızlıkların açığa çıkarıldığı minyatür deneyler gibi ... dağınık bir şekilde oluştuğu durumlara daha sık rastlanır."

Michael Phelps'in durumunda da tam olarak böyle olmuştur. Bob Bowman, Phelps ve annesiyle hayal kurma ve gevşeme alışkanlıkları üzerinde çalışmaya başladığında, ne yapmakta oldukları konusunda ne onun, ne de Phelps'in bir fikri vardı. "Denemeler yapar, işe yarayan bir şeyler bulana dek farklı şeyler denerdik" dedi Bowman bana. "Sonunda en iyisinin, bu minik başarı anlarına yoğunlaşarak onları zihinsel tetikleyiciler haline getirmek olduğunu anladık. Onları rutinlere dönüştürdük. Her yarıştan önce, Michael'a zaferin yaklaştığı duygusu vermek üzere tasarlanmış şeyler yaparız.

"Michael'a yarıştan önce kafasından neler geçtiğini soracak olursanız, hiçbir şey düşünmediğini söyleyecektir. Sadece programa uymaktadır. Ama bu doğru değildir. Michael'ın alışkanlıkları kontrolü ele almıştır. Yarış anı geldiğinde Michael planının yarıdan fazlasını gerçekleştirmiş, her adımda başarıya ulaşmış durumdadır. Tüm aşamalar planladığı gibi yürümüştür. Isınma turları tam hayalinde canlandırdığı gibi olmuştur. Kulaklarında tam beklediği müzik çalmaktadır. Yarış, günün daha erken saatlerinde başlayarak başarılı adımlarla devam etmiş bir paternin yeni bir adımından ibarettir. Kazanmak bu paternin doğal bir uzantısıdır."

Pekin'e geri dönecek olursak... Saatler 9:56'yı gösteriyordu, yani yarışın başlamasına dört dakika vardı. Phelps depar taşının arkasında dikilmiş, ayak parmaklarının üstünde hafifçe yaylanmaktaydı. Adı anons edilince, bir yarıştan önce hep yaptığı gibi depar taşının üstüne çıktı ve sonra tekrar aşağı indi. On iki yaşından beri her yarıştan önce yaptığı gibi, kollarını üç defa savurdu. Sonra tekrar taşın üstüne basıp çıkış durumu aldı ve tabancanın patlamasıyla suya atladı.

Phelps, bir aksilik olduğunu suya daldığı an anladı. Gözlüğünün içi nemlenmişti. Suyun yukarıdan mı aşağıdan mı sızdığını anlayamadı, ama yüzeye çıkıp yüzmeye başlarken, sızıntının daha da kötüleşmemesini umut ediyordu.

Ne var ki ikinci dönüşü yaparken her şey bulanıklaşmaya başladı. Üçüncü dönüşe ve en son tura yaklaştığı sırada gözlüğünün içi tamamen suyla dolmuştu. Phelps hiçbir şey göremiyordu. Ne havuzun dibindeki çizgiyi, ne de karşıdaki havuz duvarını belirleyen siyah T çizgisini seçebiliyordu. Duvara kaç kulaç kaldığını göremiyordu. Bir Olimpiyat finalinin ortasında görüşünü kaybetmek çoğu yüzücü için panik sebebidir.

Oysa Phelps sakindi.

O gün bundan başka her şey plana uygun gitmişti. Gözlüğün su alması önemsiz bir aksilikti, üstelik Phelps'in hazırlıklı olduğu türden bir aksilik. Bowman, Phelps'in her türlü sürprize hazır olması gerektiği inancıyla, bir keresinde onu bir Michigan havuzunda karanlıkta yüzdürmüştü. Phelps aklındaki bazı videokasetlerde buna benzer sorunlara da yer verirdi. Gözlüğe su dolması durumuna nasıl tepki vereceğini hayalinde prova etmişti. Sonuncu turuna başlarken, finişe varmak için kaç kulaç atması gerektiğini hesapladı (on dokuz veya yirmi, belki yirmi bir) ve saymaya başladı. Bütün gücüyle yüzerken kendini tamamen gevşemiş hissetti. Turun ortasına geldiğinde daha çok efor sarf etmeye başladı. Bu nihai atak, rakiplerini yıldırmak için kullandığı başlıca tekniklerinden biri haline gelmişti. On sekiz kulaçtan sonra duvarı beklemeye başladı. Kalabalığın gürlediği-

ni duyabiliyordu, ama gözleri görmediğinden, kendisi için mi, yoksa başka biri için mi tezahürat yaptıkları konusunda hiçbir fikri yoktu. On dokuz kulaç, sonra yirmi. Galiba bir kulaca daha ihtiyaç vardı. Kafasındaki videokaset öyle söylüyordu. Yirmi birinci defa kocaman bir kulaç attı, kolunu öne uzatarak suda kaydı ve duvara dokundu. Mükemmel bir zamanlama yapmıştı. Gözlüklerini yüzünden çıkarıp skorborda baktığında, kendi adının yanında "WR" (World Record/ Dünya Rekoru) yazdığını gördü. Bir altın madalya daha kazanmıştı.

Yarıştan sonra bir gazeteci ona, etrafını göremeden yüzmenin nasıl bir duygu olduğunu sordu.

"Tıpkı hayal ettiğim gibiydi" dedi Phelps. Küçük başarılarla dolu hayatına bir zafer daha eklemişti.



Paul O'Neill'in Alcoa'da CEO olarak göreve başlamasından altı ay sonra bir gün, gece yarısı telefonu çaldı. Arayan, Arizona'daki bir fabrikanın müdürüydü. Panik içinde konuşarak, bir sıkma makinesinin arıza yaptığından, işçilerden birinin de onu tamir etmeye kalkıştığından bahsediyordu. İşe birkaç hafta önce başlamış genç bir adam olan bu işçi, şirket hamile karısına sağlık hizmeti sunduğu için büyük bir hevesle çalışmaktaydı. Makinenin çevresindeki sarı güvenlik duvarının üstünden atlayıp fırına doğru yürümüştü. Arızanın sebebi, iki metre uzunluğundaki bir kolun menteşesine sıkışmış bir alüminyum parçasıydı. Genç adam o alüminyum parçasını çekip çıkarmıştı. Böylece arıza giderilmişti. Kol, genç adamın arkasından yeniden dönmeye başlayarak kafasına doğru savrulmuştu. Çarpınca da kafatasını dağıtmıştı. Adam anında ölmüştü.

On dört saat sonra O'Neill fabrikanın tüm yöneticilerini (Alcoa'nın Pittsburgh'daki tepe yöneticileriyle birlikte) olağanüstü bir toplantıya çağırdı. Günün büyük bölümü boyunca kamera görüntülerini tekrar tekrar seyrederek ve diyagramlar çizerek kazayı büyük

bir itinayla yeniden yarattılar. Ölüme katkısı bulunan onlarca hata tespit ettiler. Adamın bariyerden atladığını gören iki yöneticinin onu durdurmayı başaramaması, adama herhangi bir arızadan ötürü suçlanmayacağının eğitim programı sırasında vurgulanmaması, arızayı tamire kalkışmadan önce müdürlerden birini bulması gerektiği konusunda yeterince bilgilendirilmemiş olması ve biri fırın bölgesine adım attığında makineyi otomatikman durduracak sensörlerin bulunmaması, bu hatalardan bazılarıydı.

O'Neill, asık bir suratla, "Bu adamı biz öldürdük" dedi toplantıdakilere. "Lider olarak sınıfta kaldım. Onun ölümüne sebep oldum. Emir komuta zincirindeki herkes, hepiniz sınıfta kaldınız."

Salondaki yöneticiler şaşırıp kalmışlardı. Trajik bir kazanın meydana gelmiş olduğuna şüphe yoktu, ama trajik kazalar Alcoa'da hayatın parçasıydı. Orası işçilerin kızgın metallerle, tehlikeli makinelerle oynadığı çok büyük bir şirketti. "Paul şirket hayatının dışından gelmeydi, dolayısıyla güvenlikten bahsettiği zaman oldukça şüpheci bir tavırla karşılanmıştı" dedi tepe yöneticilerden biri olan Bill O'Rourke. "Buna birkaç hafta daha devam edeceğini, sonra başka bir şeye odaklanacağını düşünmüştük. Ama bu toplantı herkesin gözünü açtı. Paul dediklerinde ciddiydi; geceleri uykuları kaçıp, hiç tanımadığı bir işçi için endişelenecek kadar ciddiydi. İşte o noktada işler değişmeye başladı."

Toplantıyı izleyen bir hafta içinde, Alcoa tesislerindeki tüm güvenlik korkulukları parlak bir sarıya boyandı. Yeni politikalar üretildi. Müdürler çalışanlara ihtiyati onarımlar önermekten çekinmemelerini söylediler, kurallar da kimsenin tehlikeli onarımlara girişmesine mahal vermeyecek şekilde netleştirildi. Bu yeni ihtiyati önlemler kısa sürede sonuç vererek, iş kazası oranını fark edilir derecede düşürdü. Alcoa küçük bir başarı elde etmişti.

O'Neill bunu fırsat bildi.

Şirketin her tarafına ulaştırılan bir memoda, "İki haftalığına da olsa kaza sayısında kaydedilen düşüşten dolayı herkesi tebrik etmek istiyorum" diye yazdı. "Kendimizi, kurallara uyduğumuz ya da bir

sayıyı aşağılara çektiğimiz için kutlamamalıyız. Canlar kurtardığımız için kutlamalıyız."

İşçiler bu memoyu çoğaltıp dolaplarının kapaklarına yapıştırdılar. Bir tanesi, çalıştığı metal eritme fabrikasının bir duvarına O'Neill'in resmini yapıp, altına da söz konusu memodan bir alıntı yazdı. Michael Phelps'in yüzme sporuyla hiç alakası olmayan, ama elde ettiği başarıyla her bakımdan alakalı olan rutinleri gibi, O'Neill'in çabaları da çığ gibi büyüyerek, güvenlikle alakası olmadığı halde şirketi dönüşüme uğratan değişimler üretmeye başlamıştı.

O'Neill bana şöyle anlattı: "Saat başına ücret alan işçilere 'Müdürleriniz güvenlik kurallarına uymazlarsa beni evimden arayın, alın işte numaram' dedim. İşçiler aramaya başladılar, ama kazalardan bahsetmek için değil. Başka bir sürü parlak fikir önermek istiyorlardı."

Örneğin Alcoa'nın evler için alüminyum dış cephe kaplaması üreten fabrikası yıllardır belini doğrultamıyordu, çünkü popüler renkleri tahmin etmeyi deneyen yöneticiler her defasında kaçınılmaz olarak yanılgıya düşüyorlardı. Renk tonlarını seçmek için danışmanlara milyonlarca dolar ödüyorlar, ama altı ay sonra depolar "güneş sarısı" ile dolup taşarken, birden rağbet görmeye başlayan "avcı yeşili" stokları tükeniveriyordu. Bir gün alt seviyeden bir işçi, genel müdüre kadar çabucak ulaşan bir fikir önerdi: Bütün boyama makinelerini aynı yere kümeledikleri takdirde boyaları daha hızlı değiştirebilir ve müşteri talebindeki oynamalara daha çabuk yanıt verir hale gelebilirlerdi. Bir sene içinde, alüminyum dış cephe kaplamasından elde edilen kâr ikiye katlandı.

O'Neill'in güvenliğe odaklanmasıyla başlayan küçük başarılar, her türlü yeni fikrin su üstüne çıktığı bir iklim doğurdu.

"Meğerse bu adam bu boyama fikrini on yıldır önermekteymiş, ama yönetimden kimseye söylememiş" dedi Bir Alcoa yöneticisi bana. "Sonra, güvenlik konusunda bizlerden tavsiye isteyip durduklarına göre onlara *başka* fikirlerden de bahsetmemem için sebep yok,

diye düşünmüş. Sonuçta bize lotoda kazanacak sayıları vermiş kadar oldu."

III.

Paul O'Neill'in hükümet için çalıştığı ve devletin sağlık hizmetlerine yaptığı harcamaların analizinde kullanılacak bir çerçeve yarattığı dönemde, devlet görevlilerini düşündüren en önemli meselelerden biri de bebek ölümleriydi. Amerika Birleşik Devletleri o dönemde dünyanın en zengin ülkelerinden biriydi. Gelgelelim, Avrupa'nın çoğundan ve Güney Amerika'nın bazı bölgelerinden daha yüksek bir bebek ölüm oranına sahipti. Özellikle kırsal bölgelerde, ilk doğum gününü göremeden ölen bebeklerin sayısı sarsıcı boyutlara varıyordu.

O'Neill bunun sebebini bulmakla görevlendirilmişti. Diğer devlet teşkilatlarından, bebek ölüm verilerini analiz etmeye başlamalarını istedi. Biri ne zaman bir cevapla geri dönse, ona başka sorular sorarak daha derinlere inmeye, problemin en temel sebeplerini anlamaya çalışırdı. Biri ne zaman bir keşifle O'Neill'in ofisine girse, O'Neill onu yeni sorularla sorguya çekerdi. Onları durmaksızın daha fazlasını öğrenmeye, olayların *içyüzünü* anlamaya zorlayarak deli ederdi. (Bir devlet yetkilisi, "Paul O'Neill'i çok severim, ama bir daha dünyaları verseniz onunla çalışmam" dedi bana. "Adamın duyup da yirmi saat daha çalışmayı gerektirecek yeni sorulara dönüştüremeyeceği bir cevap yoktur.")

Bazı araştırmalar, bebek ölümlerinin en büyük sebebinin prematüre doğumlar olduğunu düşündürüyordu. Bebeklerin fazla erken doğmalarının sebebiyse annelerin gebelik döneminde kötü beslenmeleriydi. Demek ki bebek ölümlerini azaltmak için annelerin diyetlerini iyileştirmek gerekiyordu. Basitmiş, değil mi? Ama kötü beslenmenin önüne geçilmesi için, kadınlar diyetlerini hamile kalmadan önce iyileştirmeliydiler. Bu da devletin kadınları cinsel olarak aktif hale gelmeden önce doğru beslenme hakkında eğitmeye başlaması gerektiği anlamına geliyordu. Demek ki devlet görevlileri liselerde

doğru beslenme müfredatları yaratmalıydılar.

Gelgelelim, O'Neill bu müfredatların nasıl yaratılacağını soruşturmaya başladığı zaman gördü ki, kırsal kesimlerdeki birçok lise öğretmeninin, çocuklara beslenmeyi öğretebilecek düzeyde temel biyoloji bilgisi yoktu. Demek ki devletin öğretmenlere üniversitede verilen eğitimi yeniden yapılandırması ve onlara biyoloji alanında daha güçlü bir temel kazandırması gerekiyordu. Böylelikle öğretmenler ergenlik çağındaki kızlara doğru beslenmeyi öğretebilecekler, o genç kızlar da diyetlerini cinsel hayata başlamadan önce düzelterek, ileride çocukları doğduğu zaman yeterince doğru beslenmiş olacaklardı.

O'Neill ile çalışan devlet yetkilileri, kötü öğretmen eğitiminin bebek ölüm oranlarındaki yüksekliğin ana sebeplerinden biri olduğunu nihayet anlamışlardı. Bebek ölümleriyle savaşmak için doktorlardan veya kamu sağlığı yetkililerinden bir plan isteyecek olsaydınız, öğretmenleri eğitme tarzının değiştirilmesini hiç kimse önermezdi. Arada bir bağlantı olduğunu bilemezlerdi. Halbuki üniversite öğrencilerine biyoloji öğrettiğiniz takdirde, onların öğretmen oldukları zaman bu bilgileri ergen kızlara aktarmalarını mümkün kılardınız. Kızlar da daha sağlıklı beslenmeye başlayarak yıllar sonra daha güçlü bebekler doğururlardı. Günümüzde ABD'de geçerli olan bebek ölüm oranı, O'Neil işe başladığında olduğundan yüzde 68 daha düşüktür.

O'Neill'in bebek ölümleriyle ilgili deneyimleri, kilit taşı alışkanlıklar yoluyla değişimi teşvik etmenin ikinci yolunu örnekliyor: başka alışkanlıkların gelişmesine yardımcı olan yapılar yaratmak. Prematüre ölümler vakasında, üniversitelerdeki öğretmenlik müfredatlarının değişmesiyle başlayan zincir reaksiyon, kızların kırsal kesimlerde nasıl eğitildiklerini ve hamile kaldıklarında yeterince iyi beslenmiş olup olmadıklarını etkiler hale geldi. O'Neill'in diğer bürokratları problemin ana sebeplerini bulana dek araştırmayı sürdürmeye zorlama alışkanlığı da, hükümetin bebek ölümleri gibi problemleri ele alış şeklini revize etti.

Aynı şey bireylerin hayatlarında da meydana gelebilir. Örneğin

yirmi sene öncesine kadar genel inanış, kilo vermenin en iyi yolunun insanın yaşamını radikal bir şekilde değiştirmesi olduğu yönündeydi. Doktorlar obez hastalara sıkı diyetler verir, onlara bir spor salonuna üye olmalarını, danışmanlık seanslarına düzenli olarak (bazı durumlarda her gün kadar sık) katılmalarını, günlük rutinlerini değiştirmelerini, örneğin asansöre binmek yerine merdivenleri kullanmalarını söylerlerdi. Kötü alışkanlıkların ancak, kişi hayatını adamakıllı sarsıp değiştirdiği zaman düzeleceği düşünülürdü.

Ama araştırmacılar bu yöntemlerin uzun vadede ne kadar etkili olduğuna baktıkları zaman, aslında hiçbir işe yaramadığını keşfettiler. Hastalar ilk birkaç hafta merdivenleri kullanıyor, ama ayın sonu geldiğinde bu iş bir angaryaya dönüşüyordu. Diyetlere başlıyor, spor salonlarına gidiyor, ama ilk hevesleri geçince yine eski beslenme ve televizyon seyretme alışkanlıklarına geri dönüyorlardı. Bir anda bu kadar çok şeyi değiştirmeye kalkınca hiçbirini kalıcılaştırmak mümkün olmuyordu.

Derken, 2009'da Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüleri tarafından finanse edilen bir grup araştırmacı, kilo verme yöntemlerine yeni bir yaklaşım getiren bir çalışma yayınladılar. Bin altı yüz obez insan içeren bir grup oluşturarak, onlardan haftada en az bir gün yedikleri her şeyi yazmaya çalışmalarını istemişlerdi.

Bu iş önceleri zor oldu. Grup üyeleri gıda günlüklerini yanlarında taşımayı unutuyorlar, atıştırdıkları şeyleri not etmiyorlardı. Ama zamanla, haftada bir (hatta bazen birkaç) defa, gün boyu yediklerini kaydetmeye başladılar. Birçok katılımcı gıda günlüğü tutmaya başladı. Sonunda bu bir alışkanlığa dönüştü. Sonra beklenmedik bir şey oldu. Katılımcılar günlüklerine yazdıkları notlara bakıp, onlarda varlığından habersiz oldukları paternler yakalamaya başladılar. Bazıları her sabah saat 10 gibi bir şeyler atıştırdığını fark etti. Bunun üzerine sabah atıştırmalığı olarak masalarında bir elma veya muz bulundurmaya başladılar. Bazılarıysa gıda günlüklerini sıradaki öğünlerin menülerini planlamak için kullanmaya başladı. Böylece akşam yemeği

vakti geldiğinde buzdolabından çöp-gıdalar çıkarıp tüketmek yerine, günlüklerine yazmış oldukları sağlıklı menüyü yediler.

Araştırmacılar bu davranışlardan hiçbirini önermiş değillerdi. Onlar sadece herkesten haftada bir gün neler yediğini yazmasını istemişlerdi. Ama bu kilit taşı alışkanlık (gıda günlüğü tutmak) başka alışkanlıkların filizlenmesine yardımcı olan bir yapı oluşturmuştu. Çalışmanın başlamasından altı ay sonra, yediklerini günü gününe kaydeden katılımcılar başka herkesten iki kat daha fazla kilo verdiler.

"Bir süre sonra günlüğü aklımdan tutmaya başladım" dedi biri bana. "Öğünleri daha farklı düşünür oldum. Günlüğün sağladığı sistem sayesinde, yiyecekleri keyfim kaçmadan düşünebiliyordum."

O'Neill yönetimi devraldıktan sonra Alcoa'da da benzer bir şey oldu. Gıda günlükleri nasıl başka alışkanlıkların filizlenmesine zemin hazırlayan bir yapı oluşturduysa, O'Neill'in güvenlik alışkanlıkları da başka davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bir atmosfer yarattı. O'Neill önce alışılmadık bir adım atarak dünyanın dört bir yanındaki Alcoa ofislerinin elektronik bir ağa bağlanmasını emretti. Bu emri 1980'lerde veriyordu, yani büyük uluslararası ağların kişilerin masaüstü bilgisayarlarına genellikle bağlı olmadığı zamanlarda. Emrin gerekçesi, müdürlerin önerileri paylaşmakta kullanabilecekleri gerçek-zamanlı bir güvenlik veri sisteminin yaratılması için bu ağın şart olmasıydı. Sonuçta Alcoa, dünya çapında iletişim sağlayan ilk kurumsal e-mail sistemlerinden birini geliştirmiş oldu.

O'Neill her sabah bu sisteme bağlanıyor ve herkesin kendisi gibi sistemde olmasını sağlayacak mesajlar gönderiyordu. Başlangıçta insanlar ağı öncelikle güvenlik meselelerini tartışmak için kullanıyorlardı. Sonra, e-mail alışkanlıkları yerleşip kanıksandıkça, yerel piyasa koşullarından tutun, satış kotalarına ve iş problemlerine kadar her türlü konuda bilgi alışverişinde bulunmaya başladılar. Üst düzey yöneticilerin her Cuma günü şirketteki herkesin okuyabileceği bir rapor göndermeleri gerekiyordu. Brezilya'daki bir müdür, ağı kullanarak New York'taki meslektaşına çelik fiyatlarındaki değişikliklere

dair veriler göndermişti. New Yorklu müdür de bu bilgiyi alıp Wall Street'te şirket adına çabucak kâra çevirmişti. Çok geçmeden herkes, hemen her şey hakkında iletişim kurmak için sistemi kullanmaya başladı. Bir müdür, "Kaza raporlarımı herkesin okuyacağını bilerek gönderiyordum. O halde neden fiyatlandırma bilgilerini ya da diğer şirketler hakkındaki istihbaratları da göndermeyeyim ki, diye düşündüm" dedi bana. "Gizli bir silah keşfetmiş gibiydik. Rakiplerimiz bunu nasıl yaptığımızı anlayamıyorlardı."

Web gelişip ortaya çıktığında, Alcoa ondan mükemmelen yararlanabilecek konumdaydı. O'Neill'in kilit taşı alışkanlığı (işçi güvenliği) bir diğer uygulamayı (e-mail'i) rakiplerinden yıllar önce teşvik eden bir platform yaratmıştı.



1996'ya gelindiğinde, Paul O'Neill Alcoa'da neredeyse on yılını doldurmuştu. Liderliği, Harvard İşletme Okulu'nda ve Kennedy Devlet Okulu'nda incelenmişti. Potansiyel bir ticaret bakanı veya savunma bakanı olarak adı sık sık geçmeye başlamıştı. Çalışanları ve sendikaları onu çok beğeniyordu. Onun döneminde Alcoa'nın hisse değeri yüzde 200'den fazla artmıştı. O'Neill başarısıyla sonunda tüm dünyaya kendini kabul ettirmişti.

Aynı yılın Mayıs ayında Pittsburgh'da düzenlenen bir hissedarlar toplantısında, bir Benediktin rahibesi soru-cevap oturumu sırasında ayağa kalıp O'Neill'i yalan söylemekle suçladı. Mary Margaret adındaki bu rahibenin temsil ettiği sosyal savunma grubu, Meksika'nın Ciudad Acuña şehrindeki Alcoa fabrikasında geçerli olan ücret ve koşullar konusunda endişeliydi. Rahibenin dediğine göre, O'Neill burada Alcoa'nın güvenlik önlemlerini övedursun, Meksika'da işçiler zararlı dumanlar yüzünden hastalanmaktaydılar.

"Bu doğru değil" dedi O'Neill salondakilere. Dizüstü bilgisayarında, Meksika'daki o fabrikanın güvenlik kayıtlarını açtı. Fabrikanın

güvenlikte, çevre kurallarına uyumda ve işçi memnuniyeti anketlerinde topladığı yüksek puanları salona göstererek, "İşte, bakın" dedi. Tesisin başındaki yönetici, Alcoa'nın en kıdemli müdürlerinden biri olan Robert Barton'dı. Barton onlarca yıldır Alcoa'da çalışıyordu ve şirketin en büyük ortaklıklarının bazılarından o sorumluydu. Rahibe, seyircilerin O'Neill'e güvenmemeleri gerektiğini söyledi. Sonra da yerine oturdu.

Toplantıdan sonra O'Neill, rahibeden ofisine gelmesini istedi. Rahibenin elli Alcoa hissesine sahip olan tarikatı, şirketin Meksika'daki operasyonlarını gözden geçirmeyi karara bağlaması için hissedarlar arasında bir oylama yapılmasını aylardır talep etmekteydi. O'Neill, Rahibe Mary'ye, fabrikanın herhangi bir bölümüne bizzat gidip gitmediğini sordu. Hayır, dedi rahibe. O'Neill emin olmak için şirketin insan kaynakları başkanı ile genel danışmanından Meksika'ya uçup neler olduğunu anlamalarını istedi.

Yöneticiler oraya varıp Acuña fabrikasının kayıtlarını karıştırınca, fabrikada meydana gelmiş bir olayın genel merkeze hiç gönderilmemiş raporlarını buldular. Birkaç ay önce binalardan birinde bir duman birikmesi olmuştu. Nispeten küçük bir olaydı. Fabrikanın müdürü Barton, gazları dağıtmak için binaya vantilatörler kurdurmuştu. Hastalanan işçiler de birkaç gün içinde tamamen iyileşmişlerdi.

Ama Barton hastalanma olaylarını hiç rapor etmemişti.

Yöneticiler Pittsburgh'a dönüp bulgularını sunduklarında, O'Neill bir soru sordu:

"Bob Barton hastalanan insanlar olduğunu *biliyor muydu?*"

"Onunla görüşmedik" dedi yöneticiler. "Ama evet, biliyor olduğu çok açık."

İki gün sonra Barton kovuldu.

Bu olay dışarıdan bakanları şoka uğrattı. Barton makalelerde şirketin en değerli yöneticilerinden biri olarak anılıyordu. Onun gidişi, önemli ortak yatırımlara indirilmiş bir darbeydi.

Halbuki Alcoa'nın içinde buna kimse şaşırmadı. Olay, O'Neill'in

inşa etmiş olduğu kültürün kaçınılmaz bir uzantısı olarak görüldü.

"Barton kendi kendini kovdurdu" dedi meslektaşlarından biri bana. "Bundan başka bir seçenek söz konusu bile olamazdı."

Kilit taşı alışkanlıklar yoluyla yaygın değişimleri teşvik etmenin son yolu da budur: yeni değerlerin yerleşip kök saldığı kültürler yaratmak. Kilit taşı alışkanlıklar, bir tepe yöneticiyi kovmak gibi zorlu seçimleri kolaylaştırır, çünkü o kişi kültürü ihlal ettiği zaman, gitmek zorunda olduğu açıktır. Bazen bu kültürler kendilerini özel ifadelerle ortaya koyarlar. Bu ifadelerin kullanımı da, organizasyonu tanımlayan bir alışkanlık haline gelir. Örneğin Alcoa'da, "Çekirdek Programlar" ve "Güvenlik Felsefeleri" ifadeleri vardı. Öncelikler, amaçlar ve düşünce tarzları hakkında yapılmış uzun uzun konuşmaları paket halinde içeren kısacık ifadelerdir bunlar.

"Başka bir şirkette bu kadar uzun zamandır emek vermiş birini kovmak zor olabilirdi" dedi O'Neill bana. "Ama benim için zor olmadı. Değerlerimizin neyi dikte ettiği açıktı. Barton söz konusu olayı rapor etmediği, dolayısıyla kimsenin bu olaydan ders çıkarmasına fırsat vermediği için kovuldu. Bir öğrenme fırsatını paylaşmamak büyük günahtır."

Liderler farkında olsalar da olmasalar da, organizasyonlarda kültürler her zaman kilit taşı alışkanlıklardan doğar. Örneğin West Point'teki ABD Kara Harp Okulu'na yeni başlamış öğrencileri inceleyen araştırmacılar, onların genel not ortalamalarını, fiziksel becerilerini, askeri yeteneklerini, öz-disiplin özelliklerini ölçtüler. Bu faktörleri öğrencilerin okulu bırakma/mezun olma durumlarıyla ilişkilendirdikleri zaman, hepsinden çok daha önemli bir diğer faktörün varlığını bulguladılar. Araştırmacıların "azim" diye adlandırdıkları bu faktör, "zorluklar karşısında gayretle çalışarak, başarısızlıklara, aksiliklere ve duraklamalara rağmen çaba ve ilgi göstermeyi yıllar boyu sürdürme" eğilimi olarak tanımlanıyordu.

Azim faktörünün en ilgi çekici yanı ortaya çıkış şeklidir. Azim, harp okulu öğrencilerinin kendileri için yarattıkları bir kültürden

doğar. Bu kültür de genellikle, öğrencilerin West Point'te benimsedikleri kilit taşı alışkanlıklar sayesinde ortaya çıkar. "Bu okul pek çok bakımdan zordur" dedi bir öğrenci bana. "Okulda geçirdiğiniz ilk yaz temel eğitimde canınıza okunur, ananızdan emdiğiniz süt burnunuzdan getirilir. Bir sürü öğrenci daha ders yılı başlamadan okulu terk eder.

"Ama ben, buradaki ilk birkaç günümde kendime bir arkadaş grubu buldum. Ve onlarla bir alışkanlık başlattık: Her sabah, herkesin kendini güçlü hissetmesini sağlamak için bir araya geliyoruz. Kendimi endişeli ya da moralsiz hissettiğim zaman onlara gidiyorum. Çünkü bana gaz verip toparlanmamı sağlayacaklarını biliyorum. Yalnızca dokuz kişiyiz. Kendimize silahşorlar diyoruz. Onlar olmasaydı buraya bir ay bile katlanabileceğimi sanmıyorum."

West Point'te başarılı olan öğrenciler, okula geldiklerinde zihinsel ve fiziksel disiplin alışkanlıklarıyla donanmış oluyorlar. Ama bu değerli nitelikler bir noktadan sonra yetersiz kalıyor. Başarılı olabilmeleri için, her gün kafa dengi arkadaşlarla buluşmak gibi kilit taşı bir alışkanlığa ihtiyaçları oluyor. Çünkü bu alışkanlık, engelleri aşma gücünü kendilerinde bulmalarına yardımcı olan bir kültür yaratıyor. Kilit taşı alışkanlıklar, zor bir kararın veya bir belirsizlik ânının etkisi altındayken unutabileceğimiz değerleri gözümüzde netleştiren kültürler yaratarak bizi dönüştürüyor.



2000 yılında O'Neill, Alcoa'dan emekliye ayrılarak, yeni seçilen başkan George W. Bush'un ricası üzerine hazine bakanı oldu.* İki sene sonra bu makamı bıraktı. Günümüzde zamanının çoğunu hastane-

* O'Neill'in Hazine Bakanlığı'ndaki görev dönemi, Alcoa'daki kariyeri kadar başarılı geçmedi. Göreve başladıktan neredeyse hemen sonra, birkaç önemli meseleye odaklanmaya başladı. Bunlar arasında iş ve işçi güvenliği, yeni iş alanları yaratma, yöneticilerin hesap verme sorumluluğu ve Afrika'daki yoksullukla mücadele gibi girişimler vardı.

Gelgelelim, O'Neill'in politikaları Başkan Bush'unkilerle uyuşmuyordu. O'Neill, Bush'un önerdiği vergi indirimlerine karşı çıkarak bir iç kavga başlatınca, 2002'nin sonunda istifası istendi. "Ekonomi politikası için doğru olduğunu düşündüğüm şey Beyaz Saray'ın istediği şeyin tam tersiydi," dedi O'Neill bana. "Bu da bir Hazine Bakanı için iyi bir şey değildi, dolayısıyla kovuldum."

lere işçi güvenliğine odaklanmayı ve tıbbi hata oranlarını düşürebilen kilit taşı alışkanlıklardan yararlanmayı öğreterek geçiriyor. Aynı zamanda, çeşitli şirketlerin yönetim kurullarında görev yapıyor.

Bu arada Amerika'nın dört bir yanındaki şirket ve organizasyonlar, kilit taşı alışkanlıklardan yararlanarak işyerlerini yeniden yapılandırma fikrini benimsediler. Örneğin IBM'de Lou Gerstner, firmasını yeniden inşa ederken ilkin tek bir kilit taşı alışkanlık üzerinde yoğunlaştı: IBM'in araştırma ve satış rutinleri. Danışmanlık firması McKinsey & Company'deki "sürekli iyileşme" kültürünü yaratan kilit taşı alışkanlık ise, her görevin merkezinde yer alan geniş kapsamlı iç eleştiriler oldu. Bir diğer kilit taşı alışkanlık olan risk değerlendirmesi, Goldman Sachs'de alınan her kararın dayanağıdır.

Alcoa'da ise O'Neill'in mirası halen hüküm sürmektedir. Onun yokluğunda dahi iş kazası oranı düşmeye devam etmiştir. 2010'da Alcoa tesislerinin yüzde 82'si iş kazası sebepli tek bir iş günü kaybına dahi uğramadı. Tüm zamanların en yükseğine yakın bir orandır bu. Ortalamada, yazılım şirketlerinde çalışan, film stüdyoları için animasyonlar üreten ya da muhasebede vergilerle uğraşan insanların iş kazaları geçirme olasılıkları, Alcoa'da erimiş alüminyumla çalışan işçilere oranla daha fazladır.

"Fabrika müdürü olarak göreve getirildiğimde," dedi Alcoa yöneticilerinden Jeff Shockey, "arabamla otoparka girdiğim ilk gün, ön kapılara yakın bütün park yerlerinin üzerinde isimlerin yazılı olduğunu gördüm. Bölüm başkanlarının adlarıydı bunlar. Önemli şahıslar en iyi park yerlerini alıyorlardı. Yaptığım ilk iş, bakım ve onarım şeflerinden birine o isimleri boyayarak kapatmasını söylemek oldu. En iyi park yerlerini işe en erken gelenlerin kapmasını istiyordum. Herkes mesajı almıştı: Her insan önemlidir. Paul'ün işçi güvenliğiyle ilgili olarak yapmakta olduğu şeyin bir uzantısıydı bu. Fabrikada büyük heyecan yarattı. Çok geçmeden herkes işine her gün biraz daha erken gelir oldu."

5

STARBUCKS VE BAŞARI ALIŞKANLIĞI

İrade Otomatikleştiği Zaman

I.

Travis Leach babasının aşırı doz aldığını ilk gördüğünde dokuz yaşındaydı. Ailesiyle birlikte sokağın sonundaki küçük daireye daha yeni taşınmışlardı. Hiç bitmeyecekmiş gibi görünen taşınmalarının sonuncusuydu bu. Önceki evlerini, bir tahliye ihbarı aldıktan sonra bütün eşyalarını siyah çöp torbalarına doldurarak gece yarısı terk etmişlerdi. Ev sahibi, daireye çok fazla insanın girdiğini ve gece çok geç vakitlere kadar kaldığını söylemişti. Çok fazla gürültü oluyordu.

Eski evlerindeyken bazen, Travis okuldan eve geldiğinde odaların güzelce temizlenmiş, kalan yemeklerin özenle sarılıp buzdolabına kaldırılmış, acılı sos ve ketçap paketlerinin saklama kaplarına yerleştirilmiş olduğunu görürdü. Bunun, annesiyle babasının eroini geçici olarak bıraktıkları ve günü deliler gibi temizlik yaparak geçirdikleri manasına geldiğini bilirdi. O günler genellikle kötü biterdi. Evin pis ve darmadağınık olduğu, annesiyle babasının da yarı kapalı gözler-

le kanepede oturup çizgi film seyrettikleri zamanlar Travis kendini daha güvende hissederdi. Böyle bir eroin âleminin sonunda kaos olmazdı.

Travis'in babası, yemek pişirmeyi çok seven kibar bir adamdı. Donanmada askerlik yaptığı dönem dışında bütün hayatını California'nın Lodi kentinde, annesiyle babasına birkaç kilometre mesafede geçirmişti. Aile sokağın sonundaki daireye taşındığı sıralar, Travis'in annesi eroin bulundurma ve fuhuş suçlarıyla hapse atılmıştı. Annesi de babası da eroin bulup kullanabildiği sürece normal hayatını sürdürebilen türden bağımlılardı, dolayısıyla dışarıya normal bir aile izlenimi veriyorlardı. Her yaz kamp yapıyor, çoğu Cuma akşamı Travis'in erkek ve kız kardeşlerinin softbol maçlarına gidiyorlardı. Travis dört yaşındayken babasıyla Disneyland'e gitmiş, bir Disney çalışanı tarafından hayatında ilk kez fotoğraflanmıştı. Çünkü ailenin fotoğraf makinesi yıllar önce bir tefeciye satılmıştı.

Babasının aşırı doz aldığı sabah, Travis'le erkek kardeşi oturma odasında oturmuş, her gece uyumak için yere serdikleri battaniyelerin üstünde oyun oynuyorlardı. Travis'in babası krep yapmaya hazırlanıyordu, ama önce banyoya girdi. İğnesini, kaşığını, çakmağını ve kulak temizleme çubuklarını koyduğu çorabı da yanına almıştı. Birkaç dakika sonra dışarı çıktı, yumurtaları almak için buzdolabını açtı ve yere yığıldı. Çocuklar koşup mutfağa geldiklerinde babaları yerde kıvranıyor, yüzünün rengi maviye dönüyordu.

Travis'in kardeşleri aşırı doz vakalarına daha önce de tanık olduklarından, ne yapılması gerektiğini biliyorlardı. Erkek kardeşi babasını yan yatırdı. Kız kardeşi, dili boğazına kaçmasın diye ağzını açtı. Sonra da Travis'e bitişikteki eve gitmesini, komşudan telefonunu kullanmak için izin istemesini ve 911'i aramasını söyledi.

"Adım Travis, babam bayıldı, ona ne oldu bilmiyoruz. Nefes almıyor." Travis polis operatörüne yalan söylemişti. Dokuz yaşında da olsa, babasının bilincini neden kaybettiğini biliyordu. Ama komşunun önünde söylemek istememişti. Üç sene önce babasının arkadaş-

larından biri onların evinde eroin aldıktan sonra yere yığılıp ölmüştü. Sağlık ekibi cesedi almaya geldiğinde komşular sedyenin geçmesi için kapıyı açık tutarlarken Travis'le kız kardeşine dik dik bakmışlardı. Komşulardan birinin kuzeninin oğlu Travis'le aynı sınıftaydı, dolayısıyla çok geçmeden okulda herkesin olaydan haberi olmuştu.

Telefonu kapattıktan sonra Travis sokağın sonuna yürüyüp ambulansı bekledi. Babası o sabah hastanede tedavi gördü, öğleden sonra polis merkezinde nezarete alındı ve akşam yemek vakti eve döndü. Spagetti hazırladı. Travis birkaç hafta sonra on yaşına bastı.



Travis on altı yaşındayken okulu bıraktı. "Bana ibne demelerinden usanmıştım," dedi, "beni eve kadar takip etmelerinden, bana bir şeyler fırlatmalarından usanmıştım. Her şey çok bunaltıcıydı. Çekip başka yere gitmek daha kolaydı." Güneye, iki saat mesafedeki Fresno'ya taşınıp, bir araba yıkamacısında iş buldu. Emre itaatsizlik ettiği gerekçesiyle oradan kovuldu. McDonald's'da ve Hollywood Video'da işler buldu, ama müşteriler kabalaştığı zaman ("Ben çiftlik sosu istemiştim seni salak!") kontrolünü kaybediyordu.

Bir gün arabaya-servis penceresinden bir kadına "Çek arabanı önümden!" diye bağırarak çıtır tavukları fırlattıktan sonra müdürü tarafından içeriye çekilmişti.

Bazen öyle allak bullak olurdu ki vardiyanın ortasında ağlamaya başlardı. Sık sık geç kalır, hiç sebep yokken bir günlüğüne izin alırdı. Sabahları aynadaki yansımasına bağırır, kendisine daha sabırlı olmayı, insanları alttan almayı emrederdi. Ama insanlarla iyi geçinemiyordu. Kendisine yöneltilen eleştiri ve hakaretlere katlanabilecek kadar güçlü de değildi. Kasasının önündeki kuyruk fazla uzadığı için müdürü ona bağırdığı zaman Travis'in eli ayağı titremeye başlar, soluğu kesilecek gibi olurdu. Annesiyle babasının da uyuşturucu kullanmaya başladıklarında kendilerini böyle mi hissettiklerini, hayata karşı bu kadar savunmasız mı kaldıklarını merak ederdi.

Bir gün, Hollywood Video'nun Travis'i biraz tanımaya başlamış devamlı müşterilerinden biri, ona Starbucks'ta çalışmayı düşünmesini önerdi. "Fort Washington'da yeni bir dükkân açıyoruz, ben de müdür yardımcısı olacağım" dedi adam. "Başvurmalısın." Bir ay sonra, Travis sabah vardiyasında kahve barmeni (barista) olarak işe başladı.

O günden bu yana altı yıl geçti. Bugün yirmi beş yaşında olan Travis, iki Starbucks'ın müdürü konumunda. Kırk kişiyi yönetiyor ve yılda 2 milyon doların üstünde bir gelirden sorumlu. Maaşı 44.000 dolar, bir emeklilik tasarruf planı var, hiç borcu yok. İşine asla geç gitmiyor. İşini yaparken hiç keyfi kaçmıyor. Bir gün elemanlarından biri müşteriden zılgıt yedikten sonra ağlamaya başlayınca Travis onu kenara çekti.

"Önlüğün senin kalkanındır" dedi ona. "Kimsenin hiçbir lafı seni incitmeyecek. Sen her zaman, olmak istediğin kadar güçlü olacaksın."

Bu konuşmayı Starbucks eğitim kurslarından birinde duymuştu. Starbucks çalışanlarının işteki ilk günlerinde başlayan ve kariyerleri boyunca devam eden bir eğitim programıdır bu. Program, çalışanın modülleri tamamlayarak kredi kazanabileceği şekilde yapılandırılmıştır. Travis'in dediğine göre bu eğitim onun hayatını değiştirdi. Starbucks ona nasıl yaşayacağını, nasıl odaklanacağını, işe nasıl zamanında geleceğini, duygularına nasıl hâkim olacağını öğretti. En önemlisi, ona iradeyi öğretti.

"Starbucks hayatım boyunca başıma gelen en önemli şeydir" dedi Travis bana. "Her şeyi bu şirkete borçluyum."



Travis ve onun gibi binlerce insan için Starbucks (başka bir avuç şirket gibi), okulların, ailelerin ve toplumların vermeyi başaramadığı türden hayat becerilerini kazandırmakta başarılı olmuştur. Günü-

müzde 137.000'den fazla sayıdaki çalışanı ve bir milyondan fazla sayıdaki mezunuyla Starbucks, ülkenin en büyük eğitimcilerinden biri sayılır. Tüm bu çalışanlar yalnızca ilk yıllarında en az elli saatlerini Starbucks sınıflarında, onlarca saatlerini de evde Starbucks kitaplarıyla çalışarak ve kendilerine tayin edilen Starbucks mentörleriyle konuşarak geçirirler.

Bu eğitimin merkezinde, hayati önem taşıyan bir alışkanlığa yoğun bir odaklanma yer alır: irade alışkanlığına. Yapılan onlarca araştırma, iradenin bireysel başarıda en büyük önemi taşıyan yegâne kilit taşı alışkanlık olduğunu göstermiştir. Örneğin 2005 tarihli bir çalışmada Pennsylvania Üniversitesi araştırmacıları, 164 sekizinci sınıf öğrencisini analiz ederek IQ'larını ve diğer faktörleri ölçtüler. Ölçülen faktörler arasında, öğrencilerin ne kadar iradeli oldukları da vardı. Bu faktör öz-disipline yönelik testlerle ölçülüyordu.

Yüksek seviyelerde irade ortaya koyan öğrencilerin, sınıflarında nispeten yüksek notlar aldıkları ve seçici okullara kabul edildikleri görüldü. Devamsızlık yaptıkları günler daha seyrek, televizyon karşısında geçirdikleri vakitler daha az, ödev yapmaya ayırdıkları saatler daha fazlaydı. "Öz-disiplini yüksek ergenler her türlü akademik performans alanında daha denetimsiz akranlarını geride bırakıyorlardı" diye yazdı araştırmacılar. "Öz-disiplin akademik performansın IQ'dan daha sağlam bir göstergesiydi. Öz-disiplin ayrıca, ders yılının ilerleyen dönemlerinde hangi öğrencilerin notlarını düzelteceklerini de öngörüyordu, halbuki IQ bunu yapamazdı. ... Öz-disiplinin akademik performans üzerindeki etkisi, entelektüel yetenekten çok daha büyüktür."

İradeyi güçlendirerek öğrencilerin başarılarına katkıda bulunmanın en iyi yolu da, araştırmaların gösterdiği üzere, iradeyi bir alışkanlığa dönüştürmektir. Pennsylvania Üniversitesi araştırmacılarından Angela Duckworth, "İleri derecede özdenetimli insanlar bazen çok çaba sarf etmiyormuş gibi görünebilirler. Bunun sebebi, onların çalışmayı otomatikleştirmiş olmalarıdır," dedi bana. "İradeleri, bu konuda düşünmelerine gerek kalmadan, kendiliğinden ortaya çıkar."

Starbucks için irade yalnızca akademik bir merak konusu değildir. Şirket 1990'ların sonlarında kapsamlı büyüme stratejisini geliştirmeye başladığında, yöneticiler şunu fark ettiler: Başarı, müşterinin güzel bir fincan kahve için dört dolar ödemesine değecek bir ortam yaratmayı gerektiriyordu. Şirket çalışanlarının müşteriye sütlü kahve ve çörekle birlikte biraz da neşe vermek üzere eğitilmeleri lazımdı. Bunun üzerine Starbucks öncelikle, çalışanlarına duygularını denetlemeyi ve öz-disiplinlerini kullanarak güler yüzle servis yapmayı öğretmenin yollarını aramaya başladı. Kahve barmenlerine kişisel sorunlarını askıya almaları öğretilmediği sürece, bazı çalışanların duygularını müşteri karşısındaki davranışlarına yansıtmaları kaçınılmazdır. Öte yandan, çalışanlar dikkati ve disiplini elden bırakmamanın yollarını bildikleri takdirde, sekiz saatlik bir vardiyanın sonunda dahi Starbucks müşterilerinin onlardan beklediği kaliteli fast-food servisini vereceklerdir.

Şirket, çalışanlarını öz-disiplin konusunda eğitmeye yarayacak müfredatlar geliştirmek için milyonlarca dolar harcadı. Yöneticiler iradeyi çalışanların yaşamlarında bir alışkanlığa dönüştürmenin yollarını gösteren ders kitapları yazdılar. Starbucks'ın kendi halinde bir Seattle şirketi olmaktan çıkıp on yedi binden fazla şubeye ve yılda 10 milyar doların üstünde gelire sahip bir deve nasıl dönüştüğü sorusunun cevabı, kısmen bu müfredatlarda gizlidir.

Peki Starbucks bunu nasıl yapıyor? (Uyuşturucu bağımlısı bir anneyle babanın oğlu olan ve okulu bıraktıktan sonra McDonald's'da bulduğu işi elinde tutmasına yetecek kadar özdenetim gösteremeyen) Travis gibi insanları alıp, onlarca çalışanı ve her ay kasaya giren on binlerce dolarlık geliri yönetmeyi onlara nasıl öğretiyor? Travis'in öğrendiği tam olarak nedir?

II.

Case Western Reserve Üniversitesi'nde, deneyin gerçekleştirilmekte olduğu odaya giren herkes bir konuda hemfikirdi: Kurabiyeler

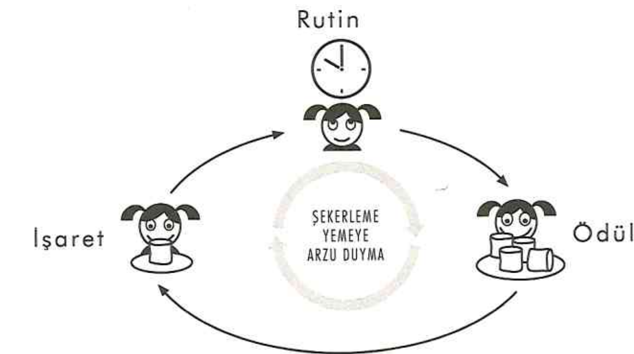
nefis kokuyordu. Fırından yeni çıkmışlar, içlerinden sızan çikolata parçacıkları soğumadan, sıcak sıcak kâseye doldurulmuşlardı. Kurabiyelerin yanı başındaki masada da bir kâse dolusu turp vardı. Gün boyunca, acıkmış öğrenciler içeriye girip bu iki yiyeceğin karşısına oturmuşlar ve bilmeden, iradelerini ölçen bir teste tabi tutulmuşlardı. Öz-disiplinin işleyişine yönelik anlayışımızı altüst edecek bir testti bu.

O zamanlar irade, akademisyenler tarafından nispeten az incelenmiş bir konuydu. Psikologlar bu tür konuları "kendine-hâkim-olma" diye adlandırdıkları şeyin boyutları olarak düşünürlerdi, ama irade çok fazla merak uyandıran bir alan değildi. Bu alanda 1960'larda gerçekleştirilmiş ünlü bir deney vardı. Deneyde Stanford'lu bilim insanları dört yaşlarındaki bir grup çocuğu irade açısından teste tabi tuttular. Bir odaya götürülen çocuklara, aralarında şekerlemelerin de bulunduğu lezzetli yiyecekler ikram edildi. Onlara bu konuda bir anlaşma yapma şansı tanındı: Dilerlerse hemen bir şekerleme yiyebilirlerdi. Ya da birkaç dakika bekledikleri takdirde iki tane yiyebilirlerdi. Sonra araştırmacı odayı terk etti. Bazı çocuklar şekerlemelerin cazibesine dayanamayıp, araştırmacı çıkar çıkmaz bir tane yedi. Yaklaşık yüzde 30'u kendisini tutmayı başararak on beş dakika sonra araştırmacı geri döndüğünde şekerleme hakkını ikiye çıkardı. Çift taraflı bir aynanın ardından her şeyi seyretmekte olan bilim insanları, hangi çocukların ikinci şekerlemeyi hak edecek kadar özdenetimli olduğunu dikkatle takip ettiler.

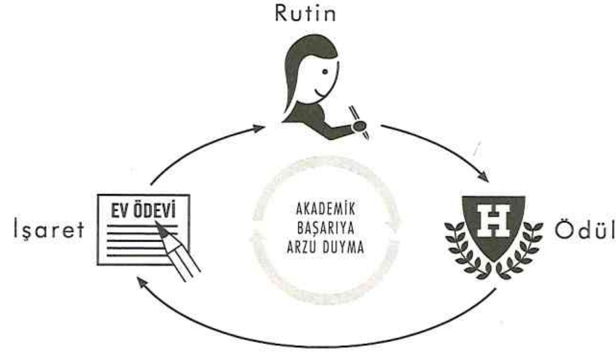
Yıllar sonra, araştırmaya katılan çocuklardan birçoğunu arayıp buldular. Çocuklar artık liseye gidiyorlardı. Araştırmacılar onların notlarını, SAT puanlarını, arkadaşlık sürdürme yeteneklerini, "önemli sorunlarla başa çıkabilme" kapasitelerini soruşturdular. Dört yaşındayken ödül için en çok bekleyebilen çocukların, lisede en iyi notları aldıklarını, SAT puanlarının da diğer çocuklara oranla ortalama 210 puan yüksek olduğunu keşfettiler. Daha popülerdiler. Daha azı uyuşturucu kullanıyordu. Öyle görünüyordu ki, okul öncesi

yaşlarda bir şekerlemenin cazibesine kapılmamayı başaran çocuklar, büyüdükleri zaman da hem sınıfa zamanında yetişip ev ödevlerini bitirmeyi, hem de arkadaşlıklar kurup akran baskısına direnmeyi başarıyorlardı. Görünüşe bakılırsa, şekerlemeye karşı koyabilen çocuklar yaşamları boyunca faydasını görecekleri kendine-hâkim-olma becerilere sahiptiler.

Bilim insanları bu konuyla alakalı deneyler yapmaya başlayarak çocukların kendine-hâkim-olma becerilerini artırmalarına nasıl yardımcı olunabileceğini anlamaya çalıştılar. Onlara (dikkatlerini başta tarafa yöneltmek için bir resim çizmek ya da şekerlemenin etrafında hayali bir çerçeve olduğunu düşünerek onu gerçek bir ödülden çok bir fotoğrafa benzetmek gibi) basit numaralar öğretmenin, kendilerini kontrol etmeyi öğrenmelerine yardımcı olduğunu keşfettiler. 1980'lere gelindiğinde, genel kabul gören bir teori ortaya atıldı: İrade öğrenilebilir bir beceridir, çocuklar toplama çıkarma yapmayı ve "teşekkür ederim" demeyi nasıl öğreniyorlarsa, irade de aynı şekilde öğretilebilecek bir şeydir. Ama bu araştırmalara ayrılan kaynaklar kıttı. İrade, moda bir konu değildi. Stanford'lu bilim insanlarının birçoğu başka araştırma alanlarına yöneldiler.



ÇOCUKLAR ARZULARINI ERTELEMELERİNİ SAĞLAYACAK ALIŞKANLIKLAR ÖĞRENDİKLERİ ZAMAN...



BU ALIŞKANLIKLAR
YAŞAMIN DİĞER ALANLARINA YANSIR

Gelgelelim, Case Western'da (aralarında Mark Muraven'ın da bulunduğu) bir grup doktora adayı psikolog bu alanda yapılmış çalışmaları doksanların ortalarında keşfedince, önceki araştırmalarda cevabı verilmemiş sorular sormaya başladılar. Muraven'a göre, iradenin bir beceri olduğu görüşü bu sorulara tatminkâr bir açıklama getirmiyordu. Beceri günden güne değişmeyen, sabit kalan bir şeydir. Çarşamba günü omlet yapma becerisine sahipseniz, Cuma günü hâlâ omlet yapmayı biliyor olursunuz.

Halbuki Muraven kendi hayatında farklı bir şey gözlemliyordu: İrade göstermeyi bazen unutuyor gibiydi. Bazı akşamlar işten eve gelince hiç zorlanmadan koşuya çıkıyordu. Diğer günler kanepede yatıp televizyon seyretmekten başka hiçbir şey yapamıyordu. Sanki beyni (ya da en azından, beyninin ona egzersiz yaptırmaktan sorumlu olan kısmı) kapıdan dışarı çıkabilmesini sağlayacak irade gücünü nasıl toplayacağını unutuyordu. Bazı günler sağlıklı yemekler yiyordu. Diğer günler, yorgun olduğu zamanlarda otomatik abur cubur makinelerini talan ederek midesini şekerleme ve cipsle dolduruyordu.

İrade bir beceriyse, diye düşünüyordu Muraven, neden sabit kalmıyor, neden günden güne değişiyordu? İradenin önceki deneylerde ortaya çıkarılmamış özellikleri olduğundan şüpheleniyordu. Ama bunu bir laboratuvarda nasıl test edebilirdi?



Muraven'ın bulduğu çözüm, bir kâse taze pişmiş kurabiye ile bir kâse turp içeren laboratuvarı kurmak oldu. Laboratuvar, çift taraflı bir aynanın bulunduğu kutu gibi bir odaydı. İçine bir masa, tahta bir sandalye, bir el çanı ve bir mini-fırın yerleştirilmişti. Altmış yedi lisans öğrencisinin deneye katılımı sağlanmış, öğrencilere öğün atlayıp gelmeleri söylenmişti. Öğrenciler teker teker içeri girip iki kâsenin karşısına oturdular.

Araştırmacılardan biri, "Bu deneyin amacı tat algılarını test etmektir" dedi her öğrenciye. Oysa bu doğru değildi. Amaç, öğrencileri (ama yalnızca *bazı* öğrencileri) iradelerini kullanmaya zorlamaktı. Bu amaçla, öğrencilerin yarısına kurabiyeleri yiyip turpları görmezden gelmeleri, öbür yarısına da turpları yiyip kurabiyeleri görmezden gelmeleri söylendi. Muraven'ın teorisine göre, kurabiyeleri görmezden gelmek zordu, dolayısıyla irade istiyordu. Halbuki turpları görmezden gelmek neredeyse hiç çaba gerektirmeyen bir şeydi.

"Unutmayın," dedi araştırmacı, "hangisini yemeniz söylendiyse onu yiyeceksiniz." Sonra da odayı terk etti.

Öğrenciler yalnız kalır kalmaz atıştırmaya başladılar. Kurabiye yiyenler cennete düşmüş gibiydiler. Turp yiyenler ıstırap içinde kıvranıyorlardı. Sıcak kurabiyeleri görmezden gelmeye kendilerini zorlarkenki halleri içler acısıydı. Çift taraflı aynanın ardından onları seyreden araştırmacılar, turp yiyenlerden birinin eline bir kurabiye alıp özlemle kokladıktan sonra tekrar kâseye koyduğunu gördüler. Bir diğer öğrenci, eline birkaç kurabiye alıp kâseye geri bıraktıktan sonra parmaklarına bulaşan çikolataları yaladı.

Beş dakika sonra araştırmacı tekrar odaya girdi. Muraven'ın tahminine göre, acı sebzeleri yerken nefis kurabiyeleri görmezden gelmek turp yiyenlerin iradesini iyice zorlamıştı. Kurabiye yiyenlerse öz-disiplinlerini hemen hiç kullanmamışlardı.

Araştırmacı her katılımcıya, "Yediğiniz yiyeceğin duyusal belleğinizde bıraktığı izin kaybolması için on beş dakika beklememiz gere-

kiyor" dedi. Beklerken sıkılmasınlar diye, onlardan bir bulmaca çözmelerini istedi. Bulmaca gayet kolaya benziyordu: Verilen geometrik bir deseni, kalemi kâğıttan kaldırmadan ve aynı çizginin üstünden iki kere geçmeden çizmeleri isteniyordu. Çıkmak isteyen çanı çalsın, dedi araştırmacı. Bulmacayı çözmenin çok vakit almayacağını ima ediyordu.

Aslında bulmacayı çözmek imkânsızdı.

Bu bulmaca katılımcılar vakit geçirsin diye verilmemişti; deneyin en önemli kısmıydı. Ne kadar uğraşılırsa uğraşılsın çözülemeyecek olan bir bulmaca üstünde çalışmayı sürdürmek çok büyük irade gerektiren bir işti. Bilim insanları, kurabiyeleri görmezden gelerek iradelerini çoktan tüketmiş olan öğrencilerin bulmacayla uğraşmaktan daha çabuk vazgeçip vazgeçmeyeceklerini merak ediyorlardı. Başka bir deyişle, irade sınırlı bir kaynak mıydı?

Araştırmacılar çift taraflı aynanın ardından seyrediyorlardı. Kurabiye yiyenler, kullanılmamış öz-disiplin rezervleriyle, bulmaca üstünde çalışmaya koyuldular. Genelde rahat gözüküyorlardı. İçlerinden biri dolambaçsız bir yol deneyip duvara tosladıktan sonra bir kez daha denedi. Sonra bir kez daha. Sonra bir kez daha. Bazıları, araştırmacı onlara durmalarını söyleyene kadar yarım saatten fazla uğraştılar. Ortalamaya vurulacak olursa, kurabiye yiyenler bulmacayla yaklaşık on dokuzar dakika uğraştıktan sonra çanı çaldılar.

Turp yiyenlerse tükenmiş iradeleriyle tamamen farklı davrandılar. Çalışırken homurdandılar. Bıkkınlık gösterdiler. Bir tanesi bu deneyin tam bir vakit kaybı olduğundan yakındı. Bazıları başlarını masaya koyup gözlerini kapadılar. Biri, araştırmacı geri döndüğünde onu tersledi. Ortalamaya vurulacak olursa, turp yiyenler pes etmeden önce bulmacayla yalnızca sekiz dakika kadar, yani kurabiye yiyenlerden yüzde 60 daha az uğraştılar. Sonrasında araştırmacı kendilerini nasıl hissettiklerini sorduğu zaman, turp yiyenlerden biri "bu aptal deneyden fena halde sıkıldığını" söyledi.

"Öğrencilere iradelerinin birazını kurabiyeleri görmezden gel-

mek için kullandırtarak, onları daha çabuk pes etmeye istekli hale getirmiştik" dedi Muraven bana. "O zamandan beri bu fikir üstünde iki yüzden fazla çalışma gerçekleştirildi ve hepsinde aynı şey bulgulandı. İrade yalnızca bir beceri değildir. Kol ve bacaklarınızdaki kaslar gibi bir kastır. Çok çalıştığı zaman yorulur, dolayısıyla başka işlere daha az gücü kalır."

Araştırmacılar her türlü fenomenin açıklamasını bu bulguya dayandırmışlardır. Başka bakımlardan başarılı olan insanların evlilik dışı ilişkilere karşı koyamamalarına irade yorgunluğunu sebep gösterenler olmuştur. (Çünkü bu ilişkilerin, işyerinde irade kullanılarak geçirilmiş uzun bir günün ardından, gecenin geç saatlerinde başlaması daha muhtemeldir.) Kimileri de, iyi doktorların neden aptalca hatalar yaptıklarını irade yorgunluğuyla açıklamıştır. (Çünkü bu hatalar çoğunlukla doktorun yoğun dikkat gerektiren uzun ve karmaşık bir işi bitirmesinden sonra meydana gelir.) "İşten sonra koşuya çıkmak gibi irade gerektiren bir şey yapmak istiyorsan, gün içinde irade kasını fazla yormamalısın" dedi Muraven bana. "Onu e-mail'ler yazmak ya da karışık ve sıkıcı masraf formları doldurmak gibi bıktırıcı işlerle erkenden yorarsan, eve geldiğinde hiç iraden kalmamış olur."



Ama bu açıklama nereye kadar geçerlidir? Dambıl kullanmak kol kaslarını nasıl güçlendiriyorsa, irade kaslarına egzersiz yaptırmak da onları daha güçlü kılacak mıdır?

2006'da, iki Avustralyalı araştırmacı (Megan Oaten ile Ken Cheng) bu soruyu bir irade idmanı yaratarak yanıtlamayı denediler. On sekiz ila elli yaşları arasındaki yirmi dört kişiyi bir fiziksel egzersiz programına kaydederek, iki ay boyunca gittikçe artan sayılarda ağırlık kaldırma egzersizine, direnç eğitimine, aerobik rutinlerine tabi tuttular. Haftalar geçtikçe kendilerini giderek daha fazla egzersiz yapmaya zorlayan katılımcılar, spor salonuna her geldiklerinde giderek daha fazla irade kullanır oldular.

İki ay sonra araştırmacılar, spor salonunda artış gösteren iradenin ev hayatına da yansıyıp yansımadığını anlamak için, katılımcıların program dışı yaşantılarını mercek altına aldılar. Deney başlamadan önce katılımcıların çoğu, kendilerinin de itiraf ettikleri gibi, kanepede miskin miskin yatıp televizyon seyreden tiplerdi. Şimdiyse elbette fiziksel olarak daha formdaydılar. Ama başka bakımlardan da daha sağlıklı yaşıyorlardı. Spor salonunda geçirdikleri vakit arttıkça, daha az sigara içiyor, daha az alkol, kafein ve çöp-gıda tüketiyorlardı. Ev işlerine daha çok vakit ayırıyor, daha az televizyon seyrediyorlardı. Moralleri daha az bozuluyordu.

Oaten ile Cheng, bu sonuçların iradeyle hiçbir alakası olmayabileceğini de düşündüler. Belki de egzersiz insanların daha mutlu olmalarını sağlayarak fast-food yeme arzusunu azaltıyordu.

Bunun üzerine bir deney daha tasarladılar. Bu defa, dört aylık bir para yönetimi programına yirmi dokuz kişi kaydettiler. Tasarruf hedefleri belirleyerek, katılımcılardan restoranda yemek yemek veya sinemaya gitmek gibi lüksleri kendilerine yasaklamalarını istediler. Katılımcıların satın aldıkları her şeyi günlüklerine ayrıntısıyla kaydetmeleri gerekiyordu. Bu iş başlangıçta sinir bozucuydu, ama katılımcılar zamanla öz-disiplinlerini geliştirerek her alışverişlerini defterlerine not etmeye başladılar.

Katılımcılar programda ilerledikçe mali durumları iyileşti. Daha da ilginci, onlar da daha az sigara içer, daha az alkol ve kafein tüketir hale geldiler. (Ortalamaya vurulacak olursa, iki fincan daha az kahve, iki şişe daha az bira tüketmeye, günde on beş tane daha az sigara içmeye başladılar.) Daha az çöp-gıda yediler, işyerinde ve okulda üretkenlikleri arttı. Tıpkı egzersiz araştırmasında olduğu gibi olmuştu: İnsanlar yaşamlarının bir bölümünde (spor salonunda veya bir para yönetimi programında) irade kaslarını güçlendirdikçe, bu güç beslenme tarzlarına da, çalışkanlıklarına da yansımıştı. İrade bir güçlenmeye görsün, her şeyi etkiliyordu.

Oaten ile Cheng bir deney daha yaptılar. Ders çalışma alışkanlık-

ları yaratmaya odaklanmış bir akademik iyileştirme programına kırk beş öğrenci kaydettiler. Tahmin edildiği gibi, katılımcıların öğrenme becerileri gelişti. Aynı zamanda, akademik programda hiç değinilmediği halde öğrenciler daha az sigara içmeye, daha az alkol tüketmeye, daha az televizyon seyretmeye, daha çok egzersiz yapmaya, daha sağlıklı beslenmeye başladılar. Bir kez daha, irade kasları güçlendikçe iyi alışkanlıklar yaşamın diğer alanlarına yansımıştı.

"Kendinizi spor salonuna gitmeye, ev ödevinize başlamaya, hamburger yerine salata yemeye zorlamayı öğrendiğiniz zaman olan şeylerden biri de şudur: Düşünme tarzınızı değiştiriyorsunuzdur" dedi Dartmouth College'ın iradeye yönelik çalışmalarda yer almış araştırmacılarından Todd Heatherton. "Kişiler dürtülerini düzenlemekte ustalaşırlar. Dikkatlerini ayartıcı unsurlardan uzaklaştırıp başka taraflara yöneltmenin yollarını öğrenirler. İradenizi kullanmayı âdet haline getirdiğiniz an, beyniniz bir amaca odaklanmanızı sağlamakta ustalaşmış demektir."

Şimdilerde hemen her büyük üniversitede iradeyi incelemekte olan yüzlerce araştırmacı vardır. Philadelphia, Seattle, New York ve başka yerlerdeki devlet ve cemaat okulları, irade-güçlendirme derslerini müfredatlarına dahil etmeye başlamıştır. ABD'nin dört bir yanındaki düşük gelirli öğrencilere hizmet veren bir cemaat okulları topluluğu olan ve KIPP (Knowledge Is Power Program) diye tanınan "Bilgi Güçtür Programı" okullarında, otokontrol öğretimi eğitim felsefesinin bir parçasıdır. (Philadelphia'daki bir KIPP okulu, üzerinde "Marshmallow Yemeyin" yazan tişörtler dağıtmıştır.) Bu okulların birçoğu, öğrencilerin test puanlarını çarpıcı ölçülerde yükseltmiştir.

"Çocukları piyano derslerine veya spor kurslarına yazdırmak işte bu yüzden çok önemlidir. Amaç iyi bir müzisyen yetiştirmek ya da beş yaşında bir futbol yıldızı yaratmak kesinlikle değildir" dedi Heatherton. "Kendinizi bir saat egzersiz yapmaya ya da on beş tur koşmaya zorlamayı öğrendiğiniz zaman, kendine-hâkim-olma gücünüzü geliştirmeye başlarsınız. Beş yaşındayken on dakikalığına topu takip

edebilen çocuk, altıncı sınıfa geldiğinde ev ödevine vaktinde başlayabilir."

İrade üzerine yapılan araştırmalar bilim dergilerinin ve gazete makalelerinin sıcak gündem maddesi haline geldikçe Amerikan iş dünyasını da etkilemeye başlamıştır. Starbucks gibi firmalar (ve Gap, Walmart, restoranlar, yani başlangıç seviyesinde personel çalıştıran tüm diğer işletmeler) ortak bir sorunla karşı karşıyadır: Çalışanlar iyi iş çıkartmaya ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, aralarından birçoğu öz-disiplin yoksunluğu yüzünden başarısız olacaktır. Bunlar işe geç gelirler. Kaba müşterileri terslerler. İşyerinde yaşanan dramatik olaylar ilgilerini çekerek dikkatlerini dağıtır. Ortada hiçbir sebep yokken işten ayrılırlar.

"Starbucks birçok çalışanının ilk profesyonel iş deneyimidir" dedi şirketin eğitim programlarının denetimine on yıldan uzun bir süredir yardımcı olan Christine Deputy. "Hayatınız boyunca ne yapacağınızı annenizle babanız veya öğretmenleriniz söylemişse ve ansızın, müşterilerin size bağırdığı, patronunuzun da yol gösteremeyecek kadar meşgul olduğu bir yerde işe başladıysanız, durum epey yıldırıcı olabilir. Birçok kişi bu geçişi yapamaz. İşte bu yüzden, çalışanlarımıza lisede öğrenmedikleri öz-disiplini vermenin yollarını bulmaya çalışırız."

Ama Starbucks gibi şirketler, turp-ile-kurabiye ve egzersiz-programı deneylerinden çıkarılmış irade derslerini işyerlerine uygulamayı denedikleri zaman zorluklarla karşılaştılar. Kilo verme kurslarına sponsor olup, çalışanlarına bedava spor salonu üyeliği sunarak, buralarda kazanacakları özelliklerin kahve servislerine yansımasını umut ettiler. Ama çalışanların bu programlara devamlılığı çok parlak değildi. Bütün günü çalışarak geçirdikten sonra bir sınıfta oturup ders dinlemenin ya da spor salonuna gitmenin zorluğundan yakınıyorlardı. "Kişi işini yaparken öz-disiplin sağlamakta zorlanıyorsa, işi bittikten *sonra* öz-disiplinini güçlendirmek üzere tasarlanmış bir programa devam etmekte de muhtemelen zorlanacaktır," dedi Muraven.

Ama Starbucks bu problemi çözmeye kararlıydı. 2007'ye gelindiğinde genişlemesinin doruğuna ulaşmış olan şirket her gün yedi yeni dükkân açıyor, her hafta bin beş yüz kadar kişiyi işe alıyordu. Bu çalışanların müşteri hizmetinde ustalaşmak (işe vaktinde gelmek, devamlı müşterilere sinirlenmemek, müşterilerin siparişlerini ve mümkünse adlarını da hatırlayarak herkese güler yüzle servis yapmak) üzere eğitilmeleri şarttı. İnsanlar pahalı bir sütlü kahvenin biraz ışıltıyla sunulmasını bekliyorlardı. Starbucks'ın eski başkanı Howard Behar, "Biz insanlara servis yapan bir kahve işletmesi değiliz" dedi bana. "Kahve servisi yapan bir insan işletmesiyiz. İşletme modelimizin tamamı, olağanüstü müşteri hizmetine dayalıdır. Olağanüstü müşteri hizmeti yoksa biz de yokuz demektir."

Starbucks, çözümün öz-disiplini organizasyonel bir alışkanlığa dönüştürmek olduğunu keşfetmişti.

III.

1992'de İngiliz bir psikolog, İskoçya'nın en yoğun iki ortopedi hastanesine giderek, altmış hastayı bir deneye katılmaya ikna etti. Bu deneyin, değişime fevkalade dirençli insanlarda iradenin nasıl artırılabileceğine açıklama getireceğini umuyordu.

Hastaların yaş ortalaması altmış sekizdi. Çoğu yılda 10.000 dolardan az kazanıyordu. Eğitimleri lise derecesinden yüksek değildi. Hepsi de son zamanlarda kalça veya diz protezi ameliyatları geçirmişlerdi, ama nispeten yoksul ve eğitimsiz olduklarından birçoğu ameliyat için yıllarca beklemişti. Aralarında emekliler, tamirciler, mağaza görevlileri vardı. Hayatlarının son dönemindeydiler. Çoğunun, eline yeni bir kitap almaya hiç hevesi yoktu.

Bir kalça veya diz protezi ameliyatından sonraki iyileşme süreci inanılmaz derecede zahmetlidir. Ameliyat, eklem kaslarının ayrılmasını, kemiklerin kesilmesini gerektirir. Hasta iyileşirken (yatakta pozisyon değiştirmek veya bir eklemi esnetmek gibi) ufacık hare-

ketler bile ıstırap verici olabilir. Öte yandan, hastaların ameliyattan sonra neredeyse uyanır uyanmaz egzersiz yapmaya başlamaları şarttır. Kaslar ve deri iyileşmeden bacak ve kalçalarını hareket ettirmek zorundadırlar; yoksa yara dokusu eklemi tıkayarak esnekliğini yok eder. Bir diğer risk, hastaların egzersize başlamamaları halinde vücutlarında kan pıhtılarının oluşmasıdır. Ama çektikleri acı o kadar şiddetlidir ki, rehabilitasyon seanslarından kaçmalarına şaşmamak gerekir. Hastalar, özellikle de yaşlı olanlar, doktorların emirlerine uymayı çoğu kez reddederler.

İskoçya'da yapılan bu çalışmanın katılımcıları, rehabilitasyonda yüksek ihtimalle başarısız olacak türden insanlardı. Deneyi gerçekleştiren bilim insanı, bu insanların iradelerini kullanmalarına yardım etmenin mümkün olup olmadığını anlamak istiyordu. Ameliyattan çıkan her hastaya rehabilitasyon programının detaylarını içeren bir kitapçık verdi. Kitapçığın sonunda, talimatların ve doldurulması gereken boşlukların bulunduğu on üç (her hafta için bir tane) ilave sayfa vardı: "Bu hafta için amaçlarım ....? Tam olarak ne yapacağınızı yazın. Örneğin bu hafta yürüyüşe çıkacaksanız, nerede ve ne zaman yürüyeceğinizi yazın." Araştırmacı, hastalardan bu sayfaların her birini spesifik planlarla doldurmalarını istedi. Sonra da, sayfalara amaçlar yazan hastaların iyileşme süreçlerini aynı kitapçıklardan alan ama hiçbir şey yazmayan hastaların iyileşme süreçleriyle karşılaştırdı.

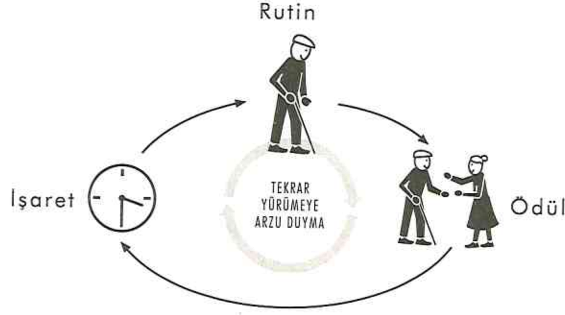
İnsanlara birkaç parça boş kağıt vermenin ameliyattan sonraki iyileşme hızında bir fark yaratabileceğini düşünmek saçma görünebilir. Ama araştırmacı üç ay sonra hastaları ziyaret ettiğinde, iki grup arasında çarpıcı bir fark buldu. Kitapçıklarına planlar yazmış olan hastalar, yazmamış olanlardan neredeyse iki kat daha hızlı yürümeye başlamışlardı. Neredeyse üç kat hızlı bir şekilde, yardımsız oturup kalkıyorlardı. Ayakkabılarını giymekte, çamaşırlarını yıkamakta, kendilerine yemek hazırlamakta da, amaçlarını önceden yazmış olmayan hastalardan daha hızlıydılar.

Psikolog bunun sebebini anlamak istiyordu. Kitapçıkları incelediği zaman gördü ki, boş sayfaların çoğu, iyileşmenin en olağan yönlerine dair, spesifik, ayrıntılı planlarla doldurulmuştu. Örneğin bir hasta, "Yarın iş dönüşü karımı karşılamak için otobüs durağına yürüyeceğim" diye yazmış, sonra da ne zaman çıkacağını, hangi yoldan yürüyeceğini, ne giyeceğini, hava yağmurluysa yanında hangi ceketi götüreceğini, ağrısı çok şiddetlendiği takdirde hangi hapları alacağını not etmişti. Benzer bir çalışmaya katılan bir diğer hasta, banyoya giderken yapacağı hareketlere ilişkin bir dizi çok spesifik çizelge hazırlamıştı. Bir üçüncüsü, mahallesinde yürüyüş yaparken izleyeceği güzergâhı dakikası dakikasına tarif etmişti.

Psikolog kitapçıkları derinlemesine inceledikçe, planlardan birçoğunun ortak bir noktası olduğunu gördü: Bütün planlar, hastaların ağrı bekledikleri spesifik bir ânın üstesinden nasıl geldiklerine odaklıydı. Örneğin banyoya giderken yapacağı hareketleri yazan adam, kanepeden her kalktığında çok şiddetli bir sancı hissettiğini biliyordu. O da bununla başa çıkmasını sağlayan bir plan yapmıştı: İlk adımı otomatikman hemen at ki, gerisin geriye oturma fikri aklını çelmesin. Otobüs durağında karısıyla buluşan adam akşamüstlerinden nefret ediyordu, çünkü durağa yaptığı yürüyüş günün en uzun ve ağrılı yürüyüşüydü. Bu yüzden yolda karşılaşabileceği her engeli detaylandırmış, her biri için önceden bir çözüm yolu bulmuştu.

Başka bir ifadeyle, hastaların planları ağrılarının (ve dolayısıyla ondan kaçma arzusunun) en şiddetli olacağını bildikleri dönüm noktaları etrafında gelişiyordu. Hastalar kendilerine, işin en zor kısmını nasıl atlatacaklarını anlatıyorlardı.

Her biri sezgisel olarak, Claude Hopkins'in Pepsodent'i satmak için kullandığı kuralların aynısını kullanmıştı. Basit işaretler ve açık ödüller belirlemişlerdi. Örneğin otobüs durağında karısıyla buluşan adam kolay bir işaret seçmişti: *Saat 15:30, karım eve doğru yola çıkmıştır!* Ödülünü de açıkça tanımlamıştı: *Tatlım, ben geldim!* Yolun yarısında pes etme fikri cazip görünmeye başladığında, hasta bu isteği yadsıyabiliyordu, çünkü öz-disiplini bir alışkanlığa çevirmişti.



HASTALARIN KENDİLERİ İÇİN TASARLADIKLARI, SANCILI DÖNÜM NOKTALARINI AŞMALARINA YARDIMCI OLAN İRADE ALIŞKANLIKLARI

Diğer hastaların (iyileşme planları yapmamış olanların) da aynı şekilde davranamamaları için hiçbir sebep yoktu. Tüm hastalar hastanede aynı tembih ve uyarılara maruz kalmışlardı. İyileşme sürecinin olmazsa olmazının egzersiz olduğunu hepsi biliyordu. Hepsi de rehabilitasyonda haftalarca kalmıştı.

Ama plan yapmamış hastalar önemli ölçüde dezavantajlıydılar, çünkü sancılı dönüm noktalarıyla nasıl başa çıkacaklarını önceden hiç düşünmemişlerdi. Bilerek ve isteyerek hiçbir zaman irade alışkanlıkları tasarlamamışlardı. Mahallerinde yürüyüş yapmaya niyetlendiyseler de, ilk birkaç adımda karşılaştıkları ıstırap kararlılıklarını alıp götürdü.



Starbucks'ın spor salonu üyelikleri ve diyet seminerleriyle çalışanların iradesini artırma girişimleri bekleneni vermeyince, yöneticiler yeni bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğine karar kıldılar. Dükkânlarının içinde gerçekte neler olup bittiğine daha yakından bakmakla işe başladılar. Gördüler ki, İskoç hastalar gibi Starbucks çalışanları da dönüm noktalarına tosladıklarında çuvallıyorlardı. İhtiyaçları olan şey, öz-disiplinlerini ortaya koymalarını kolaylaştıracak kurumsal alışkanlıklardı.

Yöneticiler iradeyi bazı bakımlardan yanlış algılamış olduklarına karar verdiler. İradesi kusurlu çalışanların da çoğu zaman işlerini zorluk çekmeden yaptıkları anlaşılmıştı. Ortalama bir günde, iradesiz bir çalışanın diğerlerinden hiçbir farkı yoktu. Ama bazen, özellikle de beklenmedik stres veya belirsizlikler karşısında, bu çalışanlar ters bir laf ediyor, sonra da otokontrolleri uçup gidiyordu. Bir müşteri bağırıp çağırmaya başladığında örneğin, normalde sakin davranışlar gösteren bir eleman soğukkanlılığını kaybediveriyordu. Kasa önünde sabırsızlanan kalabalık, bir kahve barmenini yılgınlığa sürükleyip dokunsan ağlayacak hale getirebiliyordu.

Çalışanların asıl ihtiyacı, onlara dönüm noktalarıyla başa çıkmanın yollarını gösterecek açık ve net talimatlardı. İskoç hastaların kitapçıklarına benzer bir şeye, irade kasları gevşediği zaman takip edebilecekleri bir rutine ihtiyaçları vardı. Bunun üzerine şirket, çalışanlarının başları sıkıştığı zaman kullanabilecekleri rutinleri ayrıntılarıyla açıklayan yeni eğitim malzemeleri geliştirdi. Hazırlanan kılavuzlar, bağırıp çağıran bir müşteri ya da kasa önünde biriken uzun bir kuyruk gibi spesifik işaretlere nasıl tepki vereceklerini çalışanlara öğretiyordu. Müdürler, tepkiler otomatikleşene dek çalışanlarla diyalog çalışması yaptılar. Çalışanların iyi iş çıkardıklarının kanıtı olarak bekleyebilecekleri, (müşterinin memnuniyeti, müdürün övgüsü gibi) spesifik ödüller belirlendi.

Starbucks, çalışanlarına iradeye yönelik alışkanlık döngüleri vererek, zorluk anlarını nasıl atlatabileceklerini öğretti.

Travis Starbucks'ta işe başladığında örneğin, müdürü onu bu alışkanlıklarla hemen tanıştırdı. "Bu işin en zor yanlarından biri, kızgın bir müşteriyle başa çıkmaktır" dedi ona. "Biri sana gelip kendisine yanlış kahve verdiğin için bağırmaya başlarsa ilk tepkin ne olur?"

"Bilmiyorum" dedi Travis. "Sanırım biraz korkarım. Ya da kızarım."

"Bu gayet doğal" dedi müdürü. "Ama bizim işimiz, baskı altındayken dahi en iyi müşteri hizmetini vermektir." Müdür Starbucks

kılavuzunu açıp Travis'e büyük bölümü boş bırakılmış bir sayfayı gösterdi. Sayfanın en başında "Bir müşteri mutsuz olduğunda, planım şöyle hareket etmektir: ...," yazıyordu.

"Bu çalışma kitabı, hoş olmayan durumlar hayal edip bu durumlarda nasıl tepki vereceğini planlaman için hazırlandı" dedi müdür. "Kullandığımız sistemlerden birine *LATTE* (sütlü kahve) metodu deniyor. Müşteriyi dinliyor (*Listen*), şikâyeti kabul ediyor (*Acknowledge*), sorunu çözmek için harekete geçiyor (*Take action*), ona teşekkür ediyor (*Thank*), sonra da sorunun neden kaynaklandığını açıklıyoruz (*Explain*).



LATTE ALIŞKANLIK DÖNGÜSÜ

"Şimdi neden birkaç dakikanı ayırıp kızgın bir müşteriyle nasıl baş edeceğine dair bir plan yazmıyorsun? *LATTE* yöntemini kullan. Sonra da seninle biraz diyalog çalışması yaparız."

Starbucks'ın çalışanlarına stresli dönüm noktaları sırasında kullanmalarını öğrettiği onlarca rutini bulunur. Eleştiride bulunmak için Ne Ne Niçin (*What What Why*) sistemi, ortam hararetlendiği zaman sipariş almak için Bağ Kur, Keşfet, Cevap Ver (*Connect, Discover, and Respond*) sistemi vardır. Kahve barmenlerinin kahvelerini alıp gitmekten başka bir şey istemeyen devamlı müşterileri biraz daha şımartılmaya ihtiyaç duyanlardan ayırt etmelerine yardımcı olan, öğrenilmiş alışkanlıklar vardır. "Acelesi olan müşteri telaşlı

telaşlı konuşur, sabırsız görünebilir, saatine bakar. Devamlı müşteri ise diğer kahve barmenlerini adlarıyla tanır ve genellikle her gün aynı kahveyi sipariş eder." Eğitim kılavuzlarında, çalışanların dönüm noktalarının üstesinden nasıl geleceklerini öngören planlar yazabilecekleri onlarca boş sayfa bulunur. Yazdıkları planları sonradan tekrar tekrar çalışarak otomatikleştirirler.

İrade alışkanlığa işte böyle dönüştürülür: önceden bir rutin seçip, dönüm noktası geldiğinde o rutini uygulayarak. İskoç hastalar kitapçıklarındaki sayfaları doldurdukları zaman, Travis ise *LATTE* metodunu incelediği zaman, bir işarete (kas ağrısına veya kızgın bir müşteriye) nasıl tepki vereceğini önceden kararlaştırmış oldu. İşaret ortaya çıktığında, rutin gerçekleşti.

Starbucks bu tür eğitim metotları kullanan tek şirket değildir. Dünyanın en büyük vergi ve finansal danışmanlık hizmetleri şirketi olan Deloitte Danışmanlık'ta örneğin, çalışanlar "Önemli Anlar" adını taşıyan bir müfredata göre eğitilirler. Bu müfredat, bir müşterinin fiyatlardan yakındığı, bir meslektaşın kovulduğu, bir Deloitte danışmanının hata yaptığı anlarda ortaya çıkan dönüm noktalarıyla başa çıkma yollarına odaklanmıştır. Böyle anların her biri için, (*Meraklan, Başka Kimsenin Söylemeyeceği Şeyi Söyle, 5/5/5 Kuralını Uygula* gibi) çalışanlara nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunda yol gösteren, önceden programlanmış rutinler bulunur. Container Store'da çalışanlar yalnızca ilk yıllarında 185 saatten fazla eğitim alırlar. Kızgın bir iş arkadaşı veya bunalmış bir müşteri gibi dönüm noktalarını tanımayı, alışverişçileri sakinleştirmeye ya da bir çatışmayı önlemeye yarayan rutinleri alışkanlık haline getirmeyi öğrenirler. Bunalmış görünen bir müşteri geldiğinde örneğin, Container Store çalışanı ondan hemen, evinde organize etmeyi umduğu alanı gözünde canlandırmasını ve her şey yerini bulduğu zaman kendisini nasıl hissedeceğini anlatmasını ister. Şirketin CEO'su, "Bize gelip 'Psikologa gitmekten daha iyiymiş bu,' diyen müşterilerimiz olmuştur," demişti bir muhabire.

IV.

Howard Schultz, yani Starbucks'ı bir deve dönüştüren adam, bazı bakımlardan Travis'ten çok da farklı değildir. Schultz, Brooklyn'deki bir toplu konut projesinde, iki odalı bir daireyi annesi, babası ve iki kardeşiyle paylaşarak büyüdü. Schultz yedi yaşındayken, bir çocuk bezi kamyonunun sürücülüğünü yaparak para kazanan babası ayak bileğini kırıp işini kaybetti. Bu olay aileyi krize sokmaya yetti. Babası, bileği iyileştikten sonra daha düşük kazançlı birtakım işlere girip çıkmaya başladı. "Babam hiç yolunu bulamadı" dedi Schultz. "Kendine olan saygısının giderek zedelendiğini gördüm. Başarmış olabileceği daha pek çok şey varmış gibi gelirdi bana."

Schultz'un okulu, oyun alanları asfalt döşeli, çocukların futbol, basketbol, softbol ve kendi icat ettikleri oyunları oynadıkları, vahşi, aşırı kalabalık bir yerdi. Takımınız kaybettiyse, oyun alanını kullanma sırasının tekrar size gelmesi bir saat alabilirdi. Bu yüzden Schultz, bedeli ne olursa olsun takımının her zaman kazanmasını sağlardı. Dirsekleri ve dizleri çizik içinde kalmış bir halde eve gelir, annesi kanayan yaralarını ıslak bezle yavaşça silerdi. "Sen pes etmezsin" derdi ona.

Rekabetçiliği ona bir üniversitede futbol bursu (çenesini kırınca bir daha asla top oynamadı), bir iletişim diploması ve nihayet bir iş (New York City'de Xerox satıcılığı) kazandırdı. Her sabah uyanınca şehir merkezindeki yeni bir ofis binasına gider, asansöre binip en üst kata çıkar ve kapı kapı dolaşarak, içeride toner veya fotokopi makineleriyle ilgilenen biri olup olmadığını kibarca sorardı. Sonra asansörle bir kat aşağıya inip aynı şeyi yeni baştan yapardı.

1980'lerin başlarında, Schultz bir plastik imalathanesinde çalıştığı sırada, Seattle'daki pek tanınmamış bir perakendecinin haddinden fazla sayıda filtre kahve hunisi sipariş etmekte olduğunu fark etti. Apar topar oraya giden Schultz şirkete âşık oldu. İki sene sonra, o zamanlar yalnızca altı dükkânı olan Starbucks'ın satışa çıkarıldığını öğrenince, tanıdığı herkesten para isteyip şirketi satın aldı.

Bu, 1987'de oluyordu. Üç sene içinde dükkân sayısı seksen dörde çıktı; altı sene içinde bini aştı. Bugün elliyi aşkın ülkede on yedi bin dükkân var.

Schultz neden o oyun alanındaki diğer çocuklardan farklı çıktı? Eski sınıf arkadaşlarından bazıları bugün Brooklyn'de polis memuru ve itfaiyeci olarak çalışıyor. Diğerleri hapiste. Schultz'un değeri 1 milyar doları geçiyor. Yirminci yüzyılın en büyük CEO'larından biri olarak anılıyor. Bir konut projesinden özel bir jete tırmanma kararlılığını (iradesini) nereden buldu?

"Çok emin değilim" dedi bana. "Annem hep 'Sen aramızdan üniversiteye giden ilk kişi olacaksın, sen meslek sahibi olacaksın, sen hepimizi gururlandıracaksın' derdi. 'Bu akşam nasıl çalışacaksın? Yarın ne yapacaksın? Sınava hazır olduğunu nasıl anlayacaksın?' gibi küçük sorular sorardı. Bu bana hedefler belirlemeyi öğretti.

"Şansım yaver gitti" dedi Schultz. "Ve şuna bütün kalbimle inanıyorum ki, eğer insanlara başarılı olmak için gereken her şeye sahip olduklarını söylerseniz sizi haklı çıkarırlar."

Schultz'un personel eğitimi ve müşteri hizmetine odaklanması Starbucks'ı dünyanın en başarılı şirketlerinden biri haline getirdi. Schultz yıllarca şirketin işleyişiyle hemen her bakımdan bizzat ilgilendi. 2000'de, artık çok yorulmuş olduğundan, günlük operasyonları diğer yöneticilere bıraktı. Ve işte o noktada, Starbucks tökezlemeye başladı. Birkaç sene içinde, müşteriler kahvelerin ve müşteri hizmetinin kalitesinden şikâyet etmeye başladılar. Çılgınca bir genişlemeye odaklanmış olan yöneticilerse, şikâyetlere çoğunlukla aldırış etmediler. Çalışanlar mutsuzlaştı. Anketler insanların Starbucks'ı soğuk kahveyle ve boş gülümsemelerle özdeşleştirmeye başladıklarına dikkat çekti.

Bunun üzerine Schultz 2008'de CEO pozisyonuna geri döndü. Öncelikleri arasında, şirketin eğitim programını yeniden yapılandırarak çeşitli konulara odaklamak da vardı. Çalışanların (ya da Starbucks tabiriyle "ortakların") iradesinin ve özgüveninin

güçlendirilmesi, yeni odak konularından bir tanesiydi. "Müşteri ve ortaklarımızın güvenini yeniden kazanmak zorundaydık" dedi Schultz bana.

Aşağı yukarı aynı dönemde, irade bilimine biraz daha farklı bakan yeni bir araştırma dalgası ortaya çıkmaktaydı. Araştırmacılar Travis gibi bazı kişilerin irade alışkanlıklarını nispeten kolay yaratabildiklerini fark etmişlerdi. Halbuki diğerleri, ne kadar eğitim ve destek sağlanırsa sağlansın çok zorlanıyorlardı. Bu farka ne sebep oluyordu?

Artık Albany Üniversitesi'nde profesör unvanıyla görev yapmakta olan Mark Muraven yeni bir deney planladı. Lisans öğrencilerini bir tabak ılık, taze kurabiyenin bulunduğu bir odaya alıp, ikramları görmezden gelmelerini istedi. Katılımcıların yarısına nazik davranılıyordu. "Sizden kurabiyeleri yememenizi rica ediyoruz. Olur mu?" diyordu bir araştırmacı. Sonra onlara deneyin amacını anlatıyor, baştan çıkarıcı unsurlara direnme yeteneğini ölçtüğünü izah ediyordu. Zaman ayırdıkları için teşekkür ediyordu. "Deneyi nasıl iyileştirebileceğimize yönelik öneri ve düşünceleriniz varsa lütfen bana iletin. Bu işi mümkün olan en iyi şekilde yapmamıza sizin de yardımcı olmanızı istiyoruz."

Katılımcıların diğer yarısı aynı şekilde şımartılmıyordu. Onlara düpedüz emir veriliyordu.

"Kurabiyeleri *sakın* yemeyin" diyordu araştırmacı onlara. Ne deneyin amaçlarını izah ediyor, ne kompliman yapıyor, ne de geribildirimlerine herhangi bir ilgi gösteriyordu. Talimatlara uymalarını söylüyordu. "Başlayalım artık" diyordu.

Her iki öğrenci grubu da araştırmacı odadan çıktıktan sonra ılık kurabiyeleri beş dakika boyunca görmezden geldi. Onların cazibesine kimse yenilmedi.

Sonra araştırmacı geri döndü. Her öğrenciden, bir bilgisayar monitörüne bakmasını istedi. Bilgisayar, her biri beş yüz milisaniye süreyle ekranda kalan sayıları teker teker göstermek üzere programlanmıştı. Katılımcılardan, "6"yı takip eden bir "4"ü her gördüklerinde

ara tuşuna basmaları isteniyordu. Bu uygulama, iradeyi ölçmenin standart bir yolu haline gelmiştir. Ekrandan geçen sıkıcı bir sayı dizisine dikkat kesilmek, çözümü imkânsız bir bulmaca üstünde çalışmaya benzer bir beceri gerektirir.

Kibar davranılmış öğrenciler bilgisayar testinden iyi sonuçlar aldılar. "6"yı takip eden bir "4"ü her gördüklerinde ara tuşuna bastılar. On iki dakikanın tamamı boyunca dikkatlerini koruyabildiler. Kurabiyeleri görmezden geldikleri halde irade güçleri hâlâ tükenmemişti.

Kaba davranılmış öğrencilerse testte feci sonuçlar aldılar. Ara tuşuna basmayı unutup durdular. Yorgun oldukları için odaklanamadıklarını söylediler. İrade kasları, araştırmacılar tarafından saptandığı üzere, nezaketsizce verilen talimatlar yüzünden bitkin düşmüştü.

Muraven nazik davranılmış öğrencilerin neden daha iradeli olduklarını araştırmaya başladığı zaman anladı ki, bu grubun diğerinden en önemli farklılığı, deney üstünde kontrol sahibi oldukları duygusuydu. "Aynı sonuca tekrar tekrar ulaştık" dedi Muraven bana. "İnsanlardan otokontrol gerektiren bir şey yapmaları istendiğinde, bunu kişisel sebeplerle yaptıklarını düşünürlerse (yani kendi seçimleriyle, başka birine yardımcı olmaktan hoşlandıkları için yapıyorlarmış gibi hissederlerse) iş onlara daha az yorucu gelir. Hiçbir özerkliklerinin bulunmadığını hissederlerse, tek yaptıkları emirlere uymaksa, irade kasları çok daha hızlı yorulur. Her iki durumda da öğrenciler kurabiyeleri görmezden gelmişlerdi. Ama onlara insan gibi değil de, makine dişlisi gibi muamele edildiğinde, iş çok daha fazla irade gerektirmişti."

Şirket ve organizasyonlar için, bu anlayışın muazzam anlamları vardır. Çalışanlarda bir amacın gerçekleşmesine katkıda bulundukları (kontrolü ellerinde tuttukları, karar verme yetkisine sahip oldukları) duygusu uyandırmak, işlerine yöneltikleri enerji ve dikkat miktarında radikal bir artış sağlayabilir. Örneğin Ohio'daki bir fabrikada yapılan 2010 tarihli bir çalışmada, programlarına ve iş ortamlarına yönelik küçük kararlar vermekle yetkilendirilen montaj hattı işçile-

ri mercek altına alındı. İşçiler kendi üniformalarını tasarladılar ve vardiyalar üzerinde yetki sahibi oldular. Başka hiçbir şey değişmedi. İmalat süreçlerinin ve maaş kadrolarının hepsi aynı kaldı. İki ay içinde, fabrikada verim yüzde 20 oranında arttı. İşçiler daha kısa molalar veriyorlardı. Daha az hata yapıyorlardı. Çalışanlara kontrol duygusunun verilmesi, işlerinde ortaya koydukları öz-disiplin düzeyini yükseltmişti.

Aynı dersler Starbucks'ta da geçerlidir. Günümüzde şirket, çalışanlarına daha fazla yetki duygusu vermeye odaklanmıştır. Çalışanlardan, espresso makinelerinin ve kasaların düzenleniş şeklini yeniden tasarlamaları, müşterilerin nasıl selamlanması ve ticari ürünlerin nerede sergilenmesi gerektiğine karar vermeleri istenmiştir. Dükkân müdürünün bir blendırı nereye yerleştirmeleri gerektiğini çalışanlarıyla saatlerce tartışması, Starbucks'ta yadırganacak bir davranış değildir.

"Ortaklarımıza 'kahveyi kutudan çıkar, fincanı şuraya koy, şu kurala uy' demek yerine, onlardan zekâ ve yaratıcılıklarını kullanmalarını istemeye başladık" dedi Starbucks'ın başkan yardımcılarından Kris Engskov. "İnsanlar hayatlarının kontrolünü ellerinde tutmak isterler."

Starbucks'ta personel değişim oranı düşmüştür. Müşteri memnuniyeti yükselmiştir. Schultz geri döneli beri Starbucks gelirlerini yılda 1,2 milyar dolardan fazla artırmıştır.

V.

Travis on altı yaşındayken, okulu bırakıp Starbucks'ta çalışmaya başlamadan önce annesi ona bir hikâye anlatmıştı. Bir gün arabada birlikte giderlerken Travis annesine neden başka kardeşi olmadığını sordu. Annesi her zaman çocuklarına karşı tam anlamıyla dürüst olmaya çalışmıştı. Travis'in doğmasından iki yıl önce hamile kaldığını, ama bebeği aldırdığını söyledi. Çünkü zaten iki çocukları vardı, üs-

telik kendisi de, kocası da uyuşturucu bağımlısıydı. Bütçelerinin bir bebek daha büyütmeye elvermeyeceğini düşünüyorlardı. Derken bir sene sonra Travis'e hamile kaldı. Onu da aldırmayı düşündü, ama bir kürtajı daha kaldıramayacaktı. Her şeyi oluruna bırakmak daha kolayına geldi. Böylece Travis doğdu.

"Annem çok hata yaptığını, ama beni doğurmanın başına gelen en iyi şeylerden biri olduğunu söyledi" dedi Travis. "Annenizle babanız uyuşturucu bağımlısıysa, her ihtiyacınız için onlara her zaman güvenemeyeceğinizi bilerek büyürsünüz. Ama ben, hayatımda eksik olan şeyi bana veren patronlar bulduğum için şanslıydım. Annem de benim kadar şanslı olsaydı öyle sanıyorum ki onun hayatı da daha farklı olurdu."

Annesiyle yaptığı konuşmanın üstünden birkaç sene geçmişti ki, Travis'in babası arayıp, annesinin kolundaki bir iğne deliğinden mikrop kaptığını haber verdi. Travis hemen arabasına atlayıp Lodi'deki hastaneye gitti, ama oraya vardığında annesinin bilinci kapanmıştı. Yarım saat sonra yaşam destek ünitesinden çıkarıldı ve öldü.

Bir hafta sonra da Travis'in babası, zatürree teşhisiyle hastaneye kaldırıldı. Akciğeri çökmüştü. Travis tekrar Lodi'ye gitti, ama akşam acil servise vardığında saat 8'i 2 dakika geçiyordu. Bir hemşire, kaba bir üslupla ona ertesi gün tekrar gelmesi gerektiğini, çünkü ziyaret saatinin geçtiğini söyledi.

Travis o zamandan beri bu ânı çok düşündü. O zaman Starbucks'da çalışmaya henüz başlamamıştı. Duygularını kontrol etmeyi daha öğrenmemişti. Geliştirmek için yıllarca çalışmış olduğu alışkanlıklara henüz sahip değildi. Şimdi hayatını düşündüğünde, aşırı doz vakalarının yaşandığı, çalınmış arabaların garaj yollarında bulunduğu, bir hemşirenin aşılmaz bir engel gibi göründüğü o dünyaya ne kadar uzak olduğunun farkına vararak, bu kadar uzun bir mesafeyi bu kadar kısa zamanda kat etmenin nasıl mümkün olduğuna hayret ediyor.

"Babam bir sene sonra ölmüş olsaydı, her şey çok farklı olurdu"

dedi Travis bana. Çünkü o zaman, soğukkanlılığını yitirmeden hemşireye nasıl yalvaracağını biliyor olacaktı. Hemşirenin otoritesine kabul göstermeyi, sonra da kibarca küçük bir istisna rica etmeyi biliyor olacaktı. Böylece hastaneye girmeyi başarmış olabilirdi. Ama o pes etti ve çıkıp gitti. "'Tek istediğim onunla bir kez olsun konuşmak' dedim. Hemşirenin cevabı, 'Baban uyanık bile değil. Ziyaret saati geçti. Yarın tekrar gel' oldu. Ne diyeceğimi bilemedim. Kendimi öyle küçük hissettim ki."

Travis'in babası o gece öldü.

Her sene babasının ölüm yıldönümünde Travis erkenden kalkıp duşa girer. Suyun altında her zamankinden uzun kalarak, gününü ayrıntısıyla, dikkatle planlar. Sonra da arabasına atlayıp işe gider. Asla geç kalmaz.

6

KRİZLERİN GÜCÜ

Liderler Alışkanlıkları Tesadüfen ya da İsteyerek Nasıl Yaratırlar?

I.

Hasta sedyeyle Rhode Island Hastanesi'ndeki ameliyathaneye getirildiğinde bilincini çoktan kaybetmişti. Çenesi sarkmış, gözleri kapanmış, solunum yoluna bir tüp yerleştirilmişti. Bir hemşire onu ameliyat sırasında akciğerlerine hava üfleyecek olan makineye bağlarken, karaciğer lekeleriyle beneklenmiş kollarından biri sedyeden düşüp yere sarktı.

Adam seksen altı yaşındaydı. Üç gün önce evde düşmüştü. Sonrasında uyanık kalmakta ve soruları cevaplamakta güçlük çekmeye başlamış, karısı da sonunda bir ambulans çağırmıştı. Ameliyathanede bir doktor ona nasıl düştüğünü sordu, ama adam daha cümlesini bitiremeden uyuyakalıyordu. Yapılan beyin taraması, bunun sebebini ortaya koydu: Düşme sırasında beyni hızla kafatasına çarpmış, subdural hematom diye bilinen şeye sebep olmuştu. Kan, kafasının

sol kısmında göllenerek kafatası içindeki narin doku kıvrımlarına baskı yapmaktaydı. Neredeyse yetmiş iki saattir içeride sıvı birikmekte olduğundan, solunumu ve kalbi kontrol eden beyin bölgeleri bocalamaya başlamıştı. İçerideki kan boşaltılmadığı takdirde adam ölecekti.

O dönemde Rhode Island Hastanesi ülkenin başta gelen tıp kurumlarından biriydi; Brown Üniversitesi'nin ana eğitim hastanesi ve güneydoğu New England bölgesinin yegâne I. Seviye travma merkeziydi. Tuğla ve camdan yapılmış bu yüksek binanın içinde, doktorlar en ileri tıbbi tekniklere öncülük etmişlerdi. Bu teknikler arasında, ultrason dalgaları kullanılarak bir hastanın bedenindeki tümörlerin yok edilmesi de vardı. 2002'de Sağlık Hizmetleri Ulusal Koalisyonu hastanenin yoğun bakım ünitesini ülkenin en iyilerinden biri olarak değerlendirmişti.

Ama yaşlı hastanın getirildiği dönemde Rhode Island Hastanesi başka bir yönüyle daha ünlenmişti: iç gerginliklerin hüküm sürdüğü bir yer olmasıyla. Hemşirelerle doktorlar arasında derin, için için kaynayan husumetler vardı. 2000'de hemşirelerin sendikası tehlikeli derecede uzun mesailer yapmaya mecbur bırakıldıklarından ötürü şikâyetçi olmuş, sonra da oylama yaparak greve gitme kararı almıştı. Üç yüzden fazla hemşire "Köleliğe Son" ve "Gururumuzu Bizden Alamazlar" yazılı pankartlar açarak hastanenin önünde toplanmıştı.

Bir hemşire, gazetecilere "Burası insana hayatı zindan edebilir" dediğini hatırlıyordu. "Doktorlar size kendinizi değersiz ve kolayca harcanabilir hissettirirler. Arkalarını topladığınız için onlara minnet duymanız bekleniyor gibidir."

İdareciler sonunda hemşirelerin mecburi fazla mesailerine sınır getirmeyi kabul ettiler, ama gerginliklerin arkası kesilmedi. Birkaç sene sonra, bir cerrahın rutin bir abdominal operasyona hazırlanmakta olduğu sırada hemşirelerden biri "time-out" (ameliyat öncesi son doğrulama) yapılmasını istedi. Time-out uygulaması çoğu hastanede standart prosedürdür, doktorların ve personelin hata yapmaktan kaçınmalarını sağlamanın bir yolu olarak görülür. Rhode Island

Hastanesi'ndeki hemşire kadrosu, özellikle de göz ameliyatı olması gereken bir kızın kazayla bademcikleri alınalı beri, time-out'ların yapılması gerektiğinde ısrarcıydı. Bu uygulama sayesinde bu türden hataların meydana gelmeden yakalanması beklenebilirdi.

Abdominal operasyonda, ameliyathane hemşiresi ekip üyelerinden hastanın etrafında toplanarak ameliyat planlarını konuşmak üzere time-out yapmalarını isteyince doktor kapıya yöneldi.

"O işi sen hallediver" dedi cerrah, hemşireye. "Ben dışarıda bir telefon görüşmesi yapacağım. Hazır olduğunuzda kapıyı tıklatın."

"Ama sizin de bulunmanız lazım Doktor" diye cevap verdi hemşire.

"Sen halledersin" dedi cerrah. Sonra da kapıya doğru yürüdü.

"Bunun uygun olduğunu hiç sanmıyorum Doktor."

Doktor durdu ve ona baktı. "Senin o aptal fikrini merak ediyor olsaydım sorardım" dedi. "Otoritemi bir daha asla sorgulama. İşini yapamayacaksan da defol git ameliyathanemden."

Time-out'a hemşire liderlik etti, birkaç dakika sonra doktoru içeriye çağırdı ve prosedür herhangi bir komplikasyon yaşanmadan gerçekleşti. Hemşire doktorlara bir daha asla karşı çıkmadı; başka güvenlik politikaları hiçe sayıldığında da ağzını açıp bir şey demedi.

2000'lerin ortalarında Rhode Island Hastanesi'nde çalışmış olan bir hemşire, "Bazı doktorlar iyiydi, ama bazıları canavardı" dedi bana. "Oraya cam fabrikası derdik, çünkü her an her şey tuzla buz olabilirmiş gibi bir duygu hâkimdi ortama."

Bu gerginliklerle başa çıkmak için, hastane personeli çok bariz bazı çatışmaların önüne geçilmesine yardımcı olan gayrı resmi kurallar (kuruma özgü alışkanlıklar) geliştirmişti. Örneğin hemşireler, hata yapmaya eğilimli doktorların emirlerini her zaman iki kere denetler, kayıtlara doğru dozların girilip girilmediğini sessizce kontrol ederlerdi. Aceleci bir cerrah yanlış yeri kesmesin diye, hasta takip çizelgelerini okunaklı bir şekilde doldurmaya ayrı bir özen gösterir-

lerdi. Bir hemşirenin bana söylediğine göre, birbirlerini uyarmak için renk şifreleriyle işleyen bir sistem geliştirmişlerdi. "Doktorların isimlerini beyaz tahtalara farklı renklerle yazardık" dedi hemşire. "Mavi 'iyidir hoştur' demekti, kırmızı 'pisliğin tekidir' demekti, siyah da 'ne olursa olsun, sakın ona karşı çıkma, yoksa kellen gider' demekti."

Rhode Island Hastanesi'ne yıpratıcı bir kültür egemendi. İşçi güvenliğiyle ilgili olarak dikkatle tasarlanmış kilit taşı alışkanlıkların giderek büyüyen başarılar yarattığı Alcoa'nın tersine, Rhode Island Hastanesi'nde alışkanlıklar doktorların kibrini telafi etmenin yollarını arayan hemşireler arasında doğaçlamalarla oluşuyordu. Hastanenin rutinleri dikkatle düşünülerek tasarlanmış değildi. Tersine, tesadüfen ortaya çıkıyor, kulaktan kulağa fısıldanan uyarılarla yayılıyor, sonunda ortaya zararlı paternler çıkıyordu. Bu durum, alışkanlıkların kasıtlı olarak planlanmadığı her organizasyonda görülebilir. Doğru kilit taşı alışkanlıklar seçilerek nasıl hayret verici değişimler yaratılabiliyorsa, yanlış alışkanlıklar da felaketler doğurabilir.

Nitekim, Rhode Island Hastanesi'ndeki alışkanlıklar baskıya dayanamayarak çöktüğü zaman korkunç hatalara yol açtı.



Acil servis personeli subdural hematom geçirmekte olan seksen altı yaşındaki adamın beyin taramalarını görünce derhal nöbetçi beyin cerrahına çağrı yolladı. Cerrah rutin bir omurga ameliyatının ortasındaydı, ama çağrıyı alınca ameliyat masasından uzaklaşıp bir bilgisayar ekranından yaşlı adamın beyin görüntülerine baktı. Sonra (bir pratisyen hemşire olan) asistanına, acil servise gidip adamın karısına ameliyatı kabul ettiğine dair bir onay formu imzalatmasını söyledi. Omurga ameliyatını bitirdi. Yarım saat sonra yaşlı adam sedyeyle aynı ameliyathaneye getirildi.

Hemşireler etrafta koşuşturuyorlardı. Bilinci kapalı olan yaşlı

adam masaya yatırıldı. Bir hemşire adamın onay formunu ve hasta çizelgesini eline aldı.

"Doktor," dedi hemşire, hastanın çizelgesine bakarak. "Onay formunda hematomun nerede olduğu yazmıyor." Hemşire evraklara göz gezdirdi. Beynin hangi tarafına ameliyat yapılacağı net olarak hiçbir yerde belirtilmemişti.

Her hastane, ameliyatların yönlendirilmesinde evraklara güvenir. Hastaya herhangi bir kesik atılmadan önce, hastanın veya ailesinden birinin bütün prosedürleri onayladığını ve detayları doğruladığını belirten bir belgeyi imzalaması gerekir. Onay formları, acil servisten uyanma odasına kadar hastayla bir düzine kadar doktor ve hemşirenin meşgul olduğu kaotik bir ortamda, izlenmesi gereken adımların takibini sağlayan bir kontrol listesi yerine geçer. İmzalı ve detaylı bir onay formu olmadan kimse ameliyata giremez.

"Ben taramaları daha evvel görmüştüm" dedi cerrah. "Hematom sağ taraftaydı. Ameliyatı çabucak yapmazsak hasta ölecek."

"Belki de filmlere yeniden bakmalıyız" dedi hemşire, bir bilgisayar terminaline yönelerek. Güvenlikle ilgili sebeplerden ötürü, hastanenin bilgisayarları on beş dakika kullanılmadığı zaman kilitleniyordu. Hemşirenin sisteme girip hastanın beyin taramalarını ekrana getirmesi en az bir dakika alırdı.

"Vaktimiz yok" dedi cerrah. "Vücudunun iflas etmekte olduğunu söylediler. Baskıyı ortadan kaldırmamız lazım."

"Aileyi mi bulsak acaba?" diye sordu hemşire.

"Eğer derdin buysa, ara şu lanet olası acil servisi de bul aileyi! Ben de bu arada adamın hayatını kurtarayım." Cerrah kağıtları kapıp onay formunun üstüne 'sağ' yazdı ve paraf attı.

"İşte" dedi. "Derhal ameliyata başlamalıyız."

Hemşire bir yıldır Rhode Island Hastanesi'nde çalışmaktaydı. Hastanenin kültürüne vakıftı. Cerrahın adının koridordaki büyük beyaz tahtaya hemşireleri dikkatli olmaları konusunda uyarmak için genellikle siyah renkle yazıldığını biliyordu. Bu senaryodaki yazısız kurallar açıktı: Cerrah her zaman kazanır.

Hemşire çizelgeyi elinden bırakıp kenara çekildi. Doktor yaşlı adamın başını sağ tarafına erişim sağlayan bir beşiğe yatırdıktan sonra, adamın saçlarını tıraş edip antiseptik uyguladı. Plana göre, kafatasını açacak ve beynin tepesinde göllenmekte olan kanı emerek boşaltacaktı. Cerrah kafa derisinden bir parça kesip kaldırarak kafatasını açığa çıkardı, sonra da beyaz kemiğe bir matkap dayadı. Ucu yumuşak bir pıt sesiyle kafatasını delip geçene dek matkabı itmeyi sürdürdü. İki delik daha açtıktan sonra, bir testereyle adamın kafatasından üçgen şeklinde bir parça kesip çıkardı. Kemiğin altında "dura" vardı, beyni çevreleyen yarısaydam kılıf yani.

"Aman Tanrım" dedi biri.

Açtıkları yerde hematom yoktu. Başın yanlış tarafını ameliyat ediyorlardı.

"Onu çevirmemiz gerek!" diye bağırdı cerrah.

Üçgen şeklindeki kemik parçası yerine yerleştirilip küçük metal plaka ve vidalarla tutturulduktan sonra hastanın kafa derisi dikildi. Başı öbür tarafa çevrilip, bir kez daha tıraş edildi, temizlendi, kesildi ve matkapla delinip üçgen şeklinde bir kafatası parçası çıkarıldı. Bu defa hematomu hemen görebildiler. Dura delindiği zaman, altındaki şişkin karartı yoğun bir şurup gibi dışarıya akmaya başladı. Cerrah kanı vakumla çekince adamın kafasındaki basınç derhal düştü. Yaklaşık bir saat sürmüş olması gereken ameliyat neredeyse iki misli vakit almıştı.

Sonrasında hasta yoğun bakım ünitesine götürüldü, ama bilinci bir daha asla tam olarak yerine gelmedi. İki hafta sonra da öldü.

Açılan soruşturmanın sonucu, ölümün kesin sebebini saptamanın imkânsız olduğu yönündeydi; ama aile, hastanın zaten zayıf olan bünyesinin söz konusu tıbbi hatadan kaynaklanan travmayı kaldıramadığı görüşündeydi. Kafasından iki kemik parçası çıkarılmasından kaynaklanan stresin, ameliyatta normalden uzun kalmasının ve hematomun boşaltılmasında geç kalınmasının hastayı ölümün eşiğine sürüklediğini öne sürüyorlardı. O hata yapılmasaydı, diyorlardı, has-

ta hâlâ hayatta olabilirdi. Hastane aileye tazminat ödedi ve cerrahın ömrü boyunca bir daha asla Rhode Island Hastanesi'nde çalışamayacağını karara bağladı.

Sonradan bazı hemşireler böyle bir kazanın kaçınılmaz olduğunu iddia ettiler. Rhode Island Hastanesi'nin kurumsal alışkanlıkları o kadar işlevsizdi ki üzücü bir hatanın ortaya çıkması an meselesiydi.* Tehlikeli paternleri yalnızca hastaneler üretmez elbette. Yıkıcı organizasyonel alışkanlıklara yüzlerce endüstride, binlerce firmada rastlanabilir. Ve bunlar neredeyse her zaman, kurum kültürüne kafa yormaktan kaçındığı için onun kılavuzsuz bir şekilde gelişmesine izin veren liderlerin düşüncesizlik ürünleridir. Kurumsal alışkanlıkları olmayan organizasyon yoktur. Yalnızca, kurumsal alışkanlıkların kasıtlı olarak tasarlandığı yerler ve planlanmadan yaratıldığı, dolayısıyla çekişme ve korkulardan doğduğu yerler vardır.

Ama bazen, yıkıcı alışkanlıklar bile doğru fırsatları yakalamayı bilen liderler tarafından dönüştürülebilir. Bazen bir krizin en hararetli ânında doğru alışkanlıklar doğar.

II.

Ekonomik Değişimin Evrimci Bir Teorisi 1982'de ilk yayınlandığında, akademik çevrelere ait olmayan insanların çok azı tarafından fark edildi. Kitap, kapağının sıkıcılığı ve ilk cümlesinin göz korkutuculuğuyla ("Bu kitapta, bir pazar ortamında faaliyet gösteren işletmelerin yetenek ve davranışlarına yönelik bir evrim teorisi geliştirerek, teoriyle uyumlu birtakım modeller oluşturup analiz ediyoruz.") okuyucuları adeta kaçırmak için tasarlanmıştı. Kitabın yazarları olan Yale profesörleri Richard Nelson ile Sidney Winter, çoğu doktora adayının bile anladığını iddia edemediği Schumpeter'ın teorisini araştıran son derece analitik bildirileriyle tanınmışlardı.

* Bu bölümde anlatılanlar, Rhode Island Hastanesi'nde çalışan ve söz konusu olaya müdahil olan birden fazla insanla yapılmış görüşmelere dayanmaktadır. Bu insanlardan bazıları olayları farklı şekillerde anlatmışlardır. Olaya müdahil olan hastane temsilcilerinin ve cerrahın yanıtlarına dair detaylar için lütfen notlara bakınız.

Gelgelelim, iş stratejisi ve organizasyonel teori dünyasında kitap bomba gibi patladı. Çok geçmeden, yüzyılın en önemli metinlerinden biri olarak övülmeye başlandı. Ekonomi profesörleri işletme okullarında meslektaşlarına kitaptan bahsetmeye, onlar da konferanslarda kitabı CEO'lara anlatmaya başladılar. Kısa süre sonra, General Electric, Pfizer ve Starwood Otelleri gibi birbirinden çok farklı şirketlerde yöneticiler Nelson ile Winter'dan alıntılar yapar oldular.

Nelson ile Winter on yıldan uzun bir süredir şirketlerin nasıl işlediğini inceliyorlardı. Tam bir veri bataklığında ağır adımlarla ilerledikten sonra şu temel sonuca varmışlardı: "Firma davranışlarının çoğunu," diye yazdılar, "karar ağacının uzak dallarının ayrıntılı analizinin sonucu" olarak değil, "firmanın geçmişten gelen alışkanlıklarının ve stratejik yönelimlerinin bir yansıması" olarak anlamak en doğrusu olacaktır.

Ya da, kuramsal ekonomiye aşina olmayanların anlayacağı bir dille ifade edersek: Çoğu organizasyon planlı bir karar verme sürecine dayanan rasyonel seçimler yapıyor*muş gibi görünebilir,* ama aslında şirketlerde işler hiç de öyle yürümez. Firmalar daha ziyade, uzun zamandır süregelen organizasyonel alışkanlıklar tarafından yönlendirilir. Bu alışkanlıklar, çoğu zaman binlerce çalışanın bağımsız kararlarından doğan davranış kalıplarıdır. Ve sanıldığından daha derin etkileri vardır.

Örneğin, bir giyim şirketinin CEO'su geçen sene satış ve pazarlama verilerini dikkatli bir şekilde gözden geçirerek, katalog kapağında kırmızı bir hırkayı ön plana çıkarmaya karar vermiş gibi görünebilir. Oysa gerçekte olan şudur: CEO'nun başkan yardımcısı, (geçen bahar kırmızının moda olduğu) Japonya'nın moda trendlerine yönelik internet sitelerini sıklıkla ziyaret etmektedir. Firmanın pazarlamacıları hangi renklerin moda olduğunu arkadaşlarına düzenli olarak sormaktadırlar. Şirket yöneticileri, defilelere katılmak için her yıl gittikleri Paris'ten geri döndüklerinde, duyduklarına göre rakip firmalardaki tasarımcıların yeni macenta rengi boyalar kullanmakta

olduklarını bildirmişlerdir. Yöneticilerin rakipler hakkında dedikodu yapmak ve arkadaşlarıyla konuşmak gibi eşgüdümsüz paternlerinin sonucu olan tüm bu küçük girdiler, şirketin daha resmi araştırma-geliştirme rutinlerine karışmış ve sonunda bir konsensüs doğmuştur: Kırmızı bu sene popüler olacaktır. Kimse tek başına, düşüne taşına karar vermemiştir. Daha ziyade, düzinelerce alışkanlık, süreç ve davranış birleşerek, sonunda kırmızının kaçınılmaz seçim olduğu izlenimini doğurmuştur.

Bu organizasyonel alışkanlıklar (ya da Nelson ile Winter'ın tabiriyle "rutinler") muazzam derecede önemlidir, çünkü onlar olmadan çoğu şirket hiçbir iş çıkaramaz. Rutinler şirketlere uygulanması gereken yüzlerce yazısız kural verir. Çalışanların yeni fikirleri her adımda izin istemek zorunda kalmadan denemelerine olanak tanır. Müdürlerin satış sürecini altı ayda bir yeniden icat etmek zorunda kalmamaları ya da ne zaman bir başkan yardımcısı istifa etse paniğe kapılmamaları için bir nevi "organizasyonel bellek" temin eder. Rutinler belirsizliği azaltır. Mexico ve Los Angeles'taki depremlerden sonra gerçekleştirilen kurtarma çalışmalarının ele alındığı bir araştırmada örneğin, kurtarma ekiplerinin (beraberlerinde bir felaketten diğerine taşıdıkları ve çocuklara ücret karşılığında ulaklık yaptırarak mahalleler arasında iletişim ağları kurmak gibi şeyler de içeren) alışkanlıklarının, kesinlikle çok önemli olduğu bulgulandı. "Çünkü onlar olmadan, politika oluşturma ve uygulama çabaları yığınla ayrıntı arasında kaybolurdu."

Ama rutinlerin en önemli yararlarından biri de, organizasyonun birbiriyle savaşma potansiyeli yüksek grup veya bireyleri arasında ateşkesler yaratmasıdır.

Çoğu ekonomist, şirketlere herkesin ortak bir amaca (mümkün olduğunca çok para kazanmaya) bağlı kaldığı huzurlu yerlermiş gibi davranmaya alışkındır. Nelson ile Winter, gerçek dünyada işlerin hiç de böyle yürümediğine dikkat çekmiştir. Şirketler herkesin birbiriyle iyi geçindiği büyük ve mutlu aileler değildir. Tersine, çoğu işyeri,

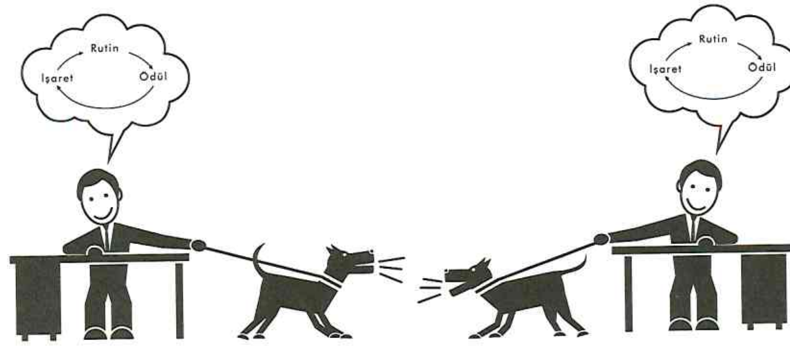
yöneticilerin kendi performanslarını üstün, rakiplerininkiniyse daha kötü gösteren gizli çatışmalarda güç ve itibar için yarıştıkları derebeyliklerden oluşur. Departmanlar kaynaklar için yarışır ve övgüyü başkasına kaptırmamak için birbirlerini sabote ederler. Patronlar kimse darbe yapamasın diye astlarını birbirine düşürürler.

Şirketler birer aile değildir. İç savaşa sahne olan harp meydanlarıdır.

Ama bu öldürücü savaş kapasitesine rağmen, çoğu şirket nispeten huzurlu bir şekilde yıllarca yoluna devam eder, çünkü onların rutinleri (alışkanlıkları) vardır ve bu rutinler herkesin iş bitene kadar rekabeti bir yana bırakmasını mümkün kılan ateşkesler yaratır.

Organizasyonel alışkanlıklar temelde şunu vaat eder: Yerleşik paternleri takip eder ve ateşkese uyarsan, rekabetler şirkete zarar vermeyecek, kârlar büyüyecek, nihayetinde herkes zengin olacaktır. Örneğin bir satış elemanı, ayrıcalıklı müşterilere daha büyük siparişler karşılığında ciddi indirimler yaparak ikramiyesini artırabileceğini bilir. Ama aynı zamanda, her satış elemanı müşterilerine ciddi indirimler hediye ettiği takdirde firmanın iflas edeceğini ve dağıtacak ikramiye kalmayacağını da bilir. Böylece bir rutin ortaya çıkar: Tüm satış elemanları her yıl Ocak ayında bir araya gelip, şirketin kârlarını korumak için o yıl yapacakları indirim sayısına sınır getirmeyi kabul ederler. Ve yıl sonunda herkes zammını alır.

Şimdi de başkan yardımcılığına göz dikmiş genç bir yönetici düşünün. Bu adam, önemli müşterilerden biriyle yapacağı tek bir gizli telefon görüşmesiyle bir satışı baltalayabilecek ve bir meslektaşının departmanını sabote ederek onu terfi adaylığından alıkoyabilecek durumdadır. Sabotajın sakıncası, sizin için iyi olsa da firma için genellikle kötü olmasıdır. Dolayısıyla çoğu şirkette dillendirilmemiş bir taahhüt oluşur: Hırslı olmanın sakıncası yoktur, ama eğer oyunu fazla sert oynarsan arkadaşların sana karşı birlik olurlar. Öte yandan, rakibinizin kuyusunu kazmak yerine kendi departmanınızı geliştirmeye odaklanırsanız da, zamanla muhtemelen *sizin* icabınıza bakılacaktır.



RUTİNLER İŞLERİN YÜRÜMESİNİ SAĞLAYAN ATEŞKESLER YARATIR

Rutinler ve ateşkesler bir nevi organizasyonel adalet sağlar; çünkü onlar sayesinde, Nelson ile Winter'ın da yazmış oldukları gibi, şirket içindeki çatışmalar genellikle "büyük ölçüde tahmin edilebilir yollar izler ve süregelen rutinle tutarlı, tahmin edilebilir sınırlar içinde kalır. ... Her zamanki miktarda iş yapılır, eleştiri ve komplimanlar her zamanki sıklıkla iletilir. ... Kimsenin rakibini organizasyon gemisinden aşağı atmayı umarken gemiyi keskin bir dönemece sürüklemeye çalıştığı yoktur."

Çoğu zaman, rutinler ve ateşkesler mükemmelen işler. Rekabet hâlâ vardır elbette, ama kurumsal alışkanlıklar sayesinde belli sınırlar içinde tutulur ve iş yürür.

Ancak bazen bir ateşkes bile yetersiz kalabilir. Bazen, Rhode Island Hastanesi'nin keşfettiği gibi, istikrarsız bir barış herhangi bir iç savaş kadar yıkıcı olabilir.



Ofisinizde bir yerde, işteki ilk gününüzde size verilmiş bir el kitabı muhtemelen masanızın bir çekmecesinde, diğer evrakların altında unutulmuş vaziyette durmaktadır. İçinde masraf formları, tatillere dair kurallar, sigorta seçenekleri ve şirketin organizasyon şeması

vardır. Farklı sağlık hizmeti planlarını anlatan rengârenk grafikler, işinize yarayacak telefon numaralarının bir listesi, e-mail'inize nasıl ulaşacağınıza ya da emeklilik tasarruf planına nasıl kaydolacağınıza ilişkin bilgiler vardır.

Şimdi, firmanızda nasıl *başarılı olabileceği* konusunda sizden tavsiye isteyen yeni bir meslektaşınıza neler söyleyeceğinizi düşünün. Tavsiyeleriniz muhtemelen şirketin el kitabında bulunabilecek türden bir şey içermeyecektir. Tersine, vereceğiniz tiyolar (kimin güvenilir olduğu, hangi sekreterlerin patronlarından daha nüfuzlu olduğu, bir işin hallolması için bürokrasinin nasıl manipüle edilebileceği gibi) her gün o işyerinde hayatta kalmak için bel bağladığınız alışkanlıklardır. Bütün iş alışkanlıklarınızı (ve bu alışkanlıkların temsil ettiği gayri resmi güç yapılarını, ilişkileri, ittifakları, çatışmaları) bir şekilde şemalaştırıp, kendi şemanızı meslektaşlarınızınkilerle birleştirerek tek bir şema haline getirebilseydiniz, firmanızın gizli hiyerarşisinin bir haritasını çıkarmış olurdunuz. Bu harita, kimin olayları istediği gibi yönlendirmeyi bildiğini ve kimin topa sahip olmayı asla başaramadığını gösterirdi.

Nelson ile Winter'ın rutinleri (ve bu rutinlerin mümkün kıldığı ateşkesler) her iş alanında kritik önem taşır. Hollanda'daki Utrecht Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada örneğin, haute couture dünyasının rutinlerine bakıldı. Her moda tasarımcısının, moda dünyasında tutunabilmek için temel bazı becerilere sahip olması gerekir: Öncelikle yaratıcı olmalı ve haute couture'a doğuştan yetenekli olmalıdır. Ama başarıya ulaşmak için bunlar yeterli değildir. Başarı ile başarısızlık arasındaki farkı, tasarımcının rutinleri (İtalyan kumaşını toptancının stokları tükenmeden temin etmesini sağlayan bir sistemi, en iyi fermuar ve düğme dikicisini bulmasını sağlayan bir süreci, hazırladığı elbiseyi bir mağazaya üç haftada değil de, on gün içinde yollamasını sağlayan bir rutini olup olmadığı) belirler. Moda öyle komplike bir iştir ki, doğru süreçlerin yokluğunda, yeni kurulmuş bir şirket lojistik meselelerinin içinden çıkamaz hale gelir

ve bu duruma düştüğü an, yaratıcılık artık fayda etmemeye başlar.

Peki hangi yeni tasarımcıların doğru alışkanlıklara sahip olması daha olasıdır? Doğru ateşkesleri oluşturmuş ve doğru ittifakları bulmuş olanların. Ateşkesler o kadar önemlidir ki, genelde yeni moda markaları ancak *diğer* moda şirketlerinden güzellikle ayrılmış kişiler tarafından yönetildikleri takdirde başarılı olur.

Kimileri Nelson ile Winter'ın sıkıcı bir ekonomi teorisi hakkında kitap yazdıklarını düşünebilir. Ama ortaya çıkardıkları eser, aslında Amerikan iş dünyasında hayatta kalmanın yollarını anlatan bir kılavuzdur.

Dahası, Nelson ile Winter'ın teorileri Rhode Island Hastanesi'nde işlerin neden bu kadar kötü gittiğini de açıklar. Hastane, hemşirelerle doktorlar arasında çok da güvenilir olmayan bir barış hali yaratmış rutinlere sahipti. Örneğin beyaz tahtalardaki şifreler ve hemşirelerin birbirlerine fısıldadıkları uyarılar, kolayca bozulabilir nitelikte ateşkesler sağlayan alışkanlıklardı. Bu hassas anlaşmalar organizasyonun işlevini sürdürmesini çoğunlukla mümkün kılıyordu. Ama bir ateşkes ancak gerçek adalet sağladığı zaman kalıcıdır. Ateşkes dengesizse (yani yarattığı barış hali gerçek değilse) rutinler genellikle onlara en çok ihtiyaç duyulan zamanlarda iflas eder.

Rhode Island Hastanesi'ndeki kritik mesele, ateşkes anlaşmalarında yalnızca hemşirelerin ödün vermesiydi. Hastaların ilaç tedavilerini iki kere kontrol edip, hasta takip çizelgelerini okunaklı doldurmak için ekstra çaba gösterenler hemşirelerdi. Aşırı stresli doktorlardan gördükleri kötü muameleyi sineye çekenler hemşirelerdi. Ameliyathanede önerilere kimin tolerans gösterdiğini, ağzınızı açtığınız takdirde kimin küplere bineceğini personelin geri kalan kısmı da bilsin diye, nazik doktorların despotlardan ayrılmasına yardımcı olanlar hemşirelerdi. Doktorlar çoğunlukla zahmet edip hemşirelerin adlarını bile öğrenmezlerdi. "Doktorlar yönetici pozisyonundaydılar, bizler onların astlarıydık" dedi bir hemşire bana. "Kuyruğumuzu kısıp oturursak hayatta kalırdık."

Rhode Island Hastanesi'nde ateşkesler tek yanlıydı. Dolayısıyla kritik anlarda (örneğin aceleci bir cerrah hastanın yanlış yerini kesmek üzereyken bir hemşire müdahale etmeyi denediği zaman) hataların önüne geçebilecek olan rutinler yıkılıp dağılıveriyor, sonuçta seksen altı yaşındaki bir adamın kafası yanlış tarafından ameliyat ediliyordu.

Çözümün daha adil ateşkeslerde olduğunu ileri sürenler olabilir. Hastane liderliğinin yetki dağıtımını daha iyi yapması halinde daha sağlıklı bir güç dengesinin oluşabileceği ve böylece hemşirelerle doktorların birbirlerine karşılıklı saygı göstermek zorunda bırakılacakları söylenebilir.

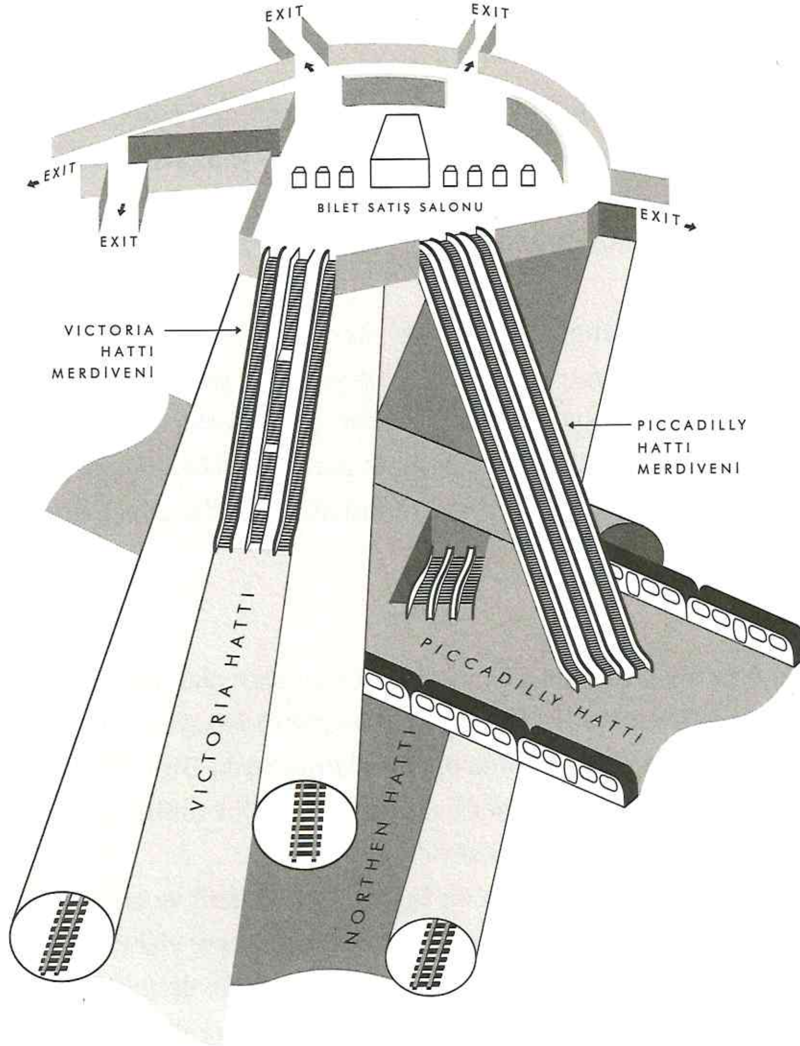
Bu iyi bir başlangıçtır. Ama ne yazık ki yeterli değildir. Başarılı organizasyonlar yaratmak yalnızca bir yetki dengeleme meselesi değildir. Bir organizasyonun iyi işlemesi için, liderler hem gerçek ve dengeli bir barış hali yaratan, hem de paradoksal olarak, sorumluluğun kimde olduğuna netlik kazandıran alışkanlıklar geliştirmelidir.

III.

Londra Metrosu'nun kırk üç yaşında bir çalışanı olan Philip Brickell, 1987'de bir Kasım akşamı King's Cross metro istasyonunun bir mağarayı andıran ana salonunda bilet toplamaktaydı. Bir metro yolcusu onu durdurup, yürüyen merdivenlerden birinin dibinde tutuşmuş bir kağıt mendil gördüğünü söyledi.

King's Cross, Londra'nın en büyük, en heybetli ve en yoğun trafikli metro duraklarından biriydi. Bazıları neredeyse yüz yaşında olan derin yürüyen merdivenlerle, geçitlerle, tünellerle dolu bir labirente benzerdi. İstasyonun özellikle de yürüyen merdivenleri, uzunlukları ve yaşlarıyla ünlüydü. Bazıları yerin beş kat altına inen bu merdivenler, onlarca yıl önce inşaatlarında kullanılmış olan malzemelerden, tahta çıtalardan ve lastik tırabzanlardan yapılmıştı. King Cross'un içinden her gün altı farklı tren hattı üzerinde çeyrek milyondan faz-

la yolcu geçerdi. Akşamları paydos saatlerinde istasyonun bilet satış salonu, defalarca boyandığı için orijinal rengini kimsenin hatırlayamadığı bir tavanın altında aceleyle kıpırdanan insanlarla hıncahınç dolardı.



Tutuşmuş kağıt mendil, yolcunun söylediğine göre istasyonun en uzun yürüyen merdivenlerinden birinin, Piccadilly hattına hizmet veren merdivenin dibindeydi. Brickell derhal yerini terk ederek, söz konusu merdivenle perona kadar indi, için için yanan mendil topağı-

nı buldu ve katlanmış bir dergiyle vurarak ateşi söndürdü. Sonra da gişesine geri döndü.

Brickell olayı fazla soruşturmadı. Mendilin neden yanmakta olduğunu anlamaya çalışmadı. İstasyonun başka bir yerindeki daha büyük bir yangından sürüklenip gelmiş olma ihtimalini araştırmadı. Ne başka bir çalışana olaydan bahsetti, ne de itfaiyeyi aradı. Yangın güvenliğinden ayrı bir departman sorumluydu. Brickell de, Metro'yu idare eden departmanlar arasındaki katı rol ayrımı gereği, kimsenin alanına girmemesi gerektiğini herkesten iyi bilirdi. Ayrıca yangın ihtimalini *soruşturmuş* olsaydı bile, öğrendiği bilgiyle ne yapacağını bilemezdi. Metro'nun katı kurallarla belirlenmiş olan emir-komuta zinciri, bir amiri tarafından doğrudan yetkilendirilmediği sürece başka bir departmanla temasa geçmesini yasaklıyordu. Metro'nun (çalışandan çalışana aktarılan) rutinleri de ona, bir istasyonun içindeyken *hiçbir* vakayı, hangi koşullar altında olursa olsun asla yüksek sesle "yangın" olarak nitelememesi gerektiğini, çünkü yolcuların paniğe kapılabileceklerini söylüyordu. Buranın usulleri farklıydı.

Metro'yu, kimsenin ne görmüş ne okumuş olduğu (ve aslında her çalışanın hayatını şekillendiren yazısız kurallar dışında hiçbir yerde var olmayan) bir tür teorik kural kitabı yönetiyordu. Onlarca yıldır Metro, "Dört Baronlar" (inşaat, sinyal, elektrik ve makine mühendisliklerinin başkanları) tarafından idare ediliyordu. Bu departmanların her birinde, hepsi de kıskançlıkla otoritelerini savunan patronlar ve alt-patronlar vardı. Trenlerin vaktinde kalkmasını, Metro'nun on dokuz bin çalışanının gün boyunca yolcuları ve trenleri düzinelerce (bazen yüzlerce) elden geçiren hassas bir sistemde işbirliği içinde çalışıyor olmaları sağlıyordu. Ama çalışanlar arasındaki bu işbirliği dört departman başkanıyla vekilleri arasındaki güç dengesine, bu güç dengesi de çalışanların bağlı kaldığı binlerce alışkanlığa dayalıydı. Söz konusu alışkanlıklar Dört baronlar ile vekilleri arasında bir ateşkes yaratmıştı. İşte bu ateşkesten de, Brickell'e şu mesajı veren politikalar doğmuştu: Yangın aramak senin işin değil. Sınırlarını aşma.

Bir soruşturmacı, "En yüksek düzeyde bile olsa hiçbir direktör başka bir direktörün bölgesine izinsiz giremezdi" diyecekti sonradan. "Dolayısıyla mühendislik direktörü operasyon personelinin yangın güvenliği ve tahliye prosedürleri konusunda gerektiği gibi eğitilmiş olup olmadığıyla ilgilenmezdi, çünkü bu konuların Operasyon Direktörlüğü'nün alanına girdiğini düşünürdü."

İşte bu yüzden Brickell tutuşmuş mendil topağı hakkında kimseye bir şey söylemedi. Koşullar farklı olsaydı bu olay önemsiz bir ayrıntıdan ibaret kalırdı. Ama söz konusu vakada kağıt mendil daha büyük, gizli bir ateşten kopup gelmiş küçük bir uyarıydı ve kusursuzca dengelenmiş ateşkeslerin bile doğru tasarlanmadığı takdirde ne denli tehlikeli olabileceğini ortaya koyacaktı.

Brickell'in gişesine dönmesinden on beş dakika sonra bir diğer yolcu Piccadily merdiveniyle yukarıya çıkarken hafif bir duman fark ederek, durumu bir Metro çalışanına bildirdi. İşte o zaman, King's Cross'un güvenlik kontrolörü Christopher Hayes olayı soruşturması için nihayet haberdar edildi. Üçüncü bir yolcu, yürüyen merdivenin basamakları altında duman ve kor parıltıları görünce acil-durdurma düğmesine basarak yolculara merdiveni terk etmeleri için bağırmaya başladı. Bir polis memuru, yürüyen merdivenin uzun tüneli içinde hafif bir duman, merdivenle yolun ortasına kadar indiği zaman da basamakların üstüne uzanan alevler gördü.

Ama güvenlik kontrolörü Hayes, Londra İtfaiye Teşkilatı'nı aramadı. Dumanı kendi gözleriyle görmemişti; ayrıca Metro'nun yazısız kurallarından bir diğeri de, çok icap etmediği sürece itfaiyenin asla aranmaması gerektiğiydi. Neyse ki dumanı fark eden polis memuru merkezi araması gerektiğini anlamıştı. Telsizi yeraltında çekmediği için uzun bir merdivenden yukarıya tırmanıp dışarı çıkarak amirlerini aradı. Amirleri de nihayet haberi itfaiyeye ilettiler. Saat 19:36'da, yani Brickell'in tutuşmuş kağıt mendil konusunda uyarılmasından yirmi iki dakika sonra, itfaiyeye bir telefon geldi: "King's Cross'da küçük bir yangın." Polis memuru dışarıda dikilip telsizle konuşurken

yolcular akın akın yanından geçmekteydi. Akşam yemeği için evlerine ulaşmaya odaklanmış, istasyonun içine hücum ediyor, tünelleri dolduruyorlardı.

Dakikalar içinde aralarından birçoğu ölmüş olacaktı.



Saat 19:36'da bir Metro işçisi Piccadilly merdivenine girişi iple ayırarak kullanıma kapadı, bir diğeri de insanları başka bir merdivene yönlendirmeye başladı. Birkaç dakikada bir, yeni trenler geliyordu. Yolcuların metro vagonlarından çıkış yaptığı peronlar kalabalıktı. Kullanıma açık bir merdivenin dibinde trafik sıkışmaya başlamıştı.

Güvenlik kontrolörü Hayes dar bir geçide girerek Piccadilly merdiveninin makine dairesine doğru ilerledi. Karanlıkta, yürüyen merdivenlerde çıkacak yangınlarla savaşmak için özellikle tasarlanmış bir yağmurlama sisteminin kontrolleri vardı. Sistem, başka bir istasyonda çıkan bir yangının ardından, ani bir tutuşmanın getireceği risklere yönelik endişe verici bir dizi rapor hazırlanması üzerine yıllar önce kurulmuştu. Metro'nun yangınlara karşı hazırlıksız olduğu, personelin yağmurlama sistemlerini ve her tren peronuna yerleştirilmiş olan yangın söndürme cihazlarını nasıl kullanacakları konusunda eğitilmeleri gerektiği, iki düzineden fazla inceleme ve kınama yazısında belirtilmişti. İki sene önce, Londra İtfaiye Teşkilatı'nın başkan yardımcısı vekili, demiryollarından sorumlu operasyon direktörüne bir mektup yazarak metro işçilerinin güvenlik alışkanlıklarından yakınmıştı.

"Son derece endişeliyim" diyordu mektubunda. "Herhangi bir yangın şüphesinin ortaya çıkması halinde İtfaiye Teşkilatı'nın gecikilmeksizin aranması için kesin talimatlar verilmesini ... size ne kadar ısrarla tavsiye etsem azdır."

Gelgelelim, güvenlik kontrolörü Hayes bu mektubu hiç görmemişti, çünkü mektup onun çalışmakta olduğundan farklı bir depart-

mana gönderilmişti. Metro'nun politikaları da söz konusu uyarıya yer verecek şekilde yeniden yazılmamıştı. King's Cross istasyonunda, yürüyen merdivenlerin yağmurlama sistemlerini çalıştırmaktan anlayan ya da yangın söndürme cihazlarını kullanmaya yetkisi olan kimse yoktu, çünkü bu donanımlar başka bir departmanın kontrolü altındaydı. Hayes yağmurlama sisteminin varlığını bile tamamen unutmuştu. Metro'ya egemen olan ateşkesler herkesin yerini bilmesini sağlamıştı sağlamasına, ama bilmekle görevlendirildikleri konular dışında hiçbir şey öğrenmelerine imkân tanımıyordu. Hayes, yağmurlama kontrollerinin yanından koşarak geçerken, şöyle bir dönüp bakmadı bile.

Makine odasına vardığında, sıcaktan neredeyse bayılacaktı. Yangın şimdiden başa çıkılamayacak ölçüde büyümüştü. Hayes koşarak ana salona geri döndü. İnsanlar bilet makinelerinin önünde kuyruğa girmişlerdi. Salonun içinde, ya peronlara yürüyen ya da istasyonu terk eden yüzlerce insan dolanıyordu. Hayes bir polis memuru buldu.

"Trenleri durdurmak ve herkesi buradan çıkarmak zorundayız" dedi ona. "Yangın kontrolden çıktı. Her tarafa yayılıyor."

Saat 19:42'de, yani tutuşmuş kağıt mendil vakasından yarım saat sonra, ilk itfaiyeci King's Cross'a vardı. Bilet satış salonuna girdiğinde yoğun kara bir dumanın tavan boyunca yılan gibi kıvrılarak ilerlediğini gördü. Yürüyen merdivenin lastik tırabzanları yanmaya başlamıştı. Yanan lastiğin keskin kokusu havaya doldukça, bilet satış salonundaki metro yolcuları bir aksilik olduğunu anladılar. İtfaiyeciler kalabalığın arasından geçmeye çalışırlarken, yolcular da ters istikametten gelen insan akınına direnmeye çalışarak çıkışlara yöneldiler.

Aşağıda yangın yayılmaktaydı. Artık tamamen alevler içinde kalan merdiven kızgın bir gaz üretiyor, bu gaz da merdiveni kuşatan şaftın tepesine yükselerek, tünelin yaklaşık yirmi kat boyayla kaplı tavanında kapana kısılıyordu. Birkaç sene önce, Metro'nun operasyon direktörü bu kadar çok boyanın yangın tehlikesi oluşturabileceğini

söylemişti. Belki de, demişti, yeni bir kat boya daha sürülmeden evvel eski katların sökülmesi gerekiyordur.

Ama badana-boya protokolleri onun alanına girmiyordu. Bu sorumluluk bakım departmanına aitti. Bakım departmanının başkanı, meslektaşına tavsiyesi için kibarca teşekkür ettikten sonra, diğer departmanların işine burnunu sokmak istediği takdirde kendisine de aynı şekilde karşılık verilmesinde gecikilmeyeceğini belirtmişti.

Operasyon direktörü tavsiyesini geri almıştı.

Kızgın gazlar merdiven şaftının tavanında birikirken, tüm o eski boya katmanları sıcaklığı emmeye başladı. Yeni bir tren perona her girdiğinde, istasyona taze bir oksijen rüzgârı üfleyerek yangını adeta körüklüyordu.

Saat 19:43'te yeni bir tren daha geldi ve içinden Mark Silver adında bir satıcı indi. Bir terslik olduğunu hemen anladı. Hava pusluydu, peron insanlarla dolup taşıyordu. Duman dikilmekte olduğu yerin çevresinde dolaşıyor, raylar üzerindeki tren vagonlarının etrafında dolanıyordu. Tekrar trene binmek üzere geriye döndü, ama kapılar kapanmıştı. Pencereleri yumrukladı, ama gecikmelere meydan vermemek amacıyla uygulanan gayri resmi bir politika gereği, kapılar bir kez kapandı mı bir daha açılmazdı. Silver ve diğer yolcular peron boyunca koşturarak kapıları açması için makiniste bağırdılar. Uyarı ışığı yeşile döndü ve tren hareket etti. Kadının teki raylara atlayıp, tünele giren trenin arkasından koştu. "Beni de alın!" diye feryat ediyordu.

Silver, peronun sonuna doğru yürüdü. Orada bir polis memuru herkesi Piccadilly merdiveninden uzağa, başka bir merdivene yönlendiriyordu. Yukarıya çıkmak için panik içinde bekleşen insan kalabalıkları vardı. Hepsi de dumanın kokusunu alabiliyordu, herkes birbirine sokulmuştu. İçerisi sıcaktı, Silver bunun yangından mı, yoksa izdihamdan mı kaynaklandığından emin değildi. Nihayet, kapatılmış bir yürüyen merdivenin dibine ulaşmayı başardı. Basamakları tırmanarak bilet satış salonuna doğru ilerlerken, kendisini Piccadilly

şaftından ayıran dört buçuk metre yüksekliğindeki duvardan yayılan sıcaklığın ayaklarını yaktığını hissedebiliyordu. "Başımı kaldırdığımda duvarların ve tavanın cızırdadığını gördüm" dedi sonradan.

Saat 19:45'te gelen bir tren, istasyonun içine kuvvetli bir rüzgâr üfledi. Oksijen dalgası yangını körüklerken Piccadilly merdivenini saran alevler gürledi. Şaftın tavanı boyunca biriken kızgın gazlar, aşağıdaki yangından ve yukarıdaki tavanda cızırdayan boyalardan güç alarak, "tutuşma noktası" diye bilinen bir yanma sıcaklığına ulaştı. O an, şaftın içindeki her şey (boyalar, tahta merdiven basamakları ve yanabilen ne varsa) büyük bir patlamayla tutuştu. Bu ani yanmanın gücü, bir tüfek namlusunun dibindeki barutun patlamasıyla aynı etkiyi yaptı. Yangını uzun şaftın içinden yukarıya doğru itmeye başladı. Alevler yayıldıkça daha fazla ısı emerek hız kazandı ve sonunda tünelden dışarı fırlayarak, metali, tuğlayı ve eti ateşe veren bir alev duvarı halinde bilet satış salonuna hücum etti. Salonun içindeki sıcaklık yarım saniyede 66 dereceye yükseldi. O sırada yan merdivenlerden birinin üstünde olan bir polis memuru sonradan soruşturmacılara verdiği ifadesinde, "Yangından fırlayan bir alev jetinin bir tür ateş topuna dönüştüğünü gördüm" dedi. O sırada salonun içinde yaklaşık elli kişi vardı.

Yerin üstünde, caddede, oradan geçmekte olan bir yaya, metro çıkışlarının birinden dışarıya şiddetle sıcak hava boşaldığını hissetti, sonra da bir yolcunun sendeleyerek dışarı çıktığını görüp yardımına koştu. "Sağ elimle yolcunun sağ elini tuttum, ama ellerimiz birbirine değer değmez onunkinin ateş gibi yandığını hissedebildim. Derisinin birazı kopup elime döküldü" diye anlattı kurtarıcı. Patlama meydana geldiği sırada bilet satış salonuna girmekte olan bir polis memuru, daha sonra bir hastane yatağından gazetecilere şunları söyledi: "Yüzüme bir ateş topu çarpıp ayaklarımı yerden kesti. Ellerim alev aldı. Eriyorlardı."

Salondan canlı çıkan son insanlardan biri olmuştu.

Patlamadan kısa süre sonra düzinelerce itfaiye arabası oraya gel-

di. Ama itfaiye teşkilatının kuralları gereği, hortumlarını Metro'nun istasyon içine tesis ettirdiği yangın musluklarına değil de, cadde düzeyindeki musluklara bağlamak zorundaydılar. İstasyonunun yerleşimini gösteren ayrıntılı planları da Metro çalışanlarından hiçbiri temin edemedi, çünkü bütün planlar kapısı kilitli bir odada tutuluyordu ve odanın anahtarı ne bilet satış görevlilerine, ne de istasyon müdürüne verilmişti. Dolayısıyla itfaiyecilerin alevleri söndürmeleri saatler aldı.

Yangın sabah saat 1:46'da, yani tutuşmuş kağıt mendilin fark edilmesinden altı saat sonra nihayet söndürüldüğünde, ölü sayısı otuz biri bulmuştu ve düzinelerce yaralı vardı.

Yirmi yaşında bir müzik öğretmeni ertesi gün bir hastane yatağından, "Beni neden yangının ortasına yolladılar?" diye soruyordu. "İnsanların yanmakta olduklarını görebiliyordum. Çığlıklarını duyabiliyordum. Neden kimse kontrolü eline almadı?"



Bu soruları yanıtlayabilmek için, Londra Metrosu'nun işlevini sürdürebilmesini sağlayan ateşkeslerden birkaçına göz atalım:

Bilet satış görevlileri, yetki alanlarının bilet satışıyla kesinkes sınırlı olduğu konusunda uyarılmışlardı, dolayısıyla yanan bir kağıt mendil gördükleri zaman sınırlarını aşmış olmak korkusuyla kimseyi uyarmadılar.

İstasyon çalışanlarına, yağmurlama sistemlerini ve yangın söndürme cihazlarını nasıl kullanacakları öğretilmemişti, çünkü bu donanım farklı bir departmanın denetimi altındaydı.

İstasyonun güvenlik kontrolörü, Londra İtfaiye Teşkilatı'ndan gelen ve yangın riskleri konusunda uyarılar içeren mektubu hiç görmemişti, çünkü mektup operasyon direktörüne gönderilmişti ve bu tür bilgiler departmanlar arasında paylaşılmazdı.

Metro yolcularının gereksiz yere paniğe kapılmalarına sebep

olunmaması için, çalışanların itfaiye teşkilatına ancak son çare olarak başvurmaları emredilmişti.

İtfaiye ekibi, bilet satış salonunda hortumlarını bağlayabilecekleri musluklar bulunduğu gerçeğini göz ardı ederek, cadde düzeyindeki kendi yangın musluklarını kullanmakta ısrarcı olmuşlardı, çünkü onlara başka kurumların donanımlarını kullanmamaları emredilmişti.

Bazı bakımlardan, bu gayri resmi kuralların her biri kendi içinde mantıklıdır. Örneğin bilet satış görevlilerinin yalnızca bilet satma işine odaklanarak (yangınların uyarıcı belirtilerine karşı gözlerini açık tutmak dahil) başka hiçbir şeyle ilgilenmeme alışkanlıklarının kökeni, yıllar önce Metro'da gişelerin boş kalması yüzünden yaşanan sorunlara dayanıyordu. Gişe görevlilerinin etraftaki çöpleri toplamak ya da turistleri trenlerine yönlendirmek için sık sık yerlerini terk etmelerinden dolayı, gişelerin önünde uzun kuyruklar oluşuyordu. Bunun üzerine onlara yerlerinden hiç ayrılmadan biletlerini satmaları ve başka hiçbir şey için endişelenmemeleri emredildi. İşe yaramıştı. Kuyruklar ortadan kalktı. Artık gişe görevlileri gişelerinin dışında (yani sorumluluk alanlarının ötesinde) bir terslik fark etseler dahi kendi işlerine bakıyorlardı.

İtfaiye ekibinin kendi donanımını kullanmakta ısrar etme alışkanlığına gelince... O da şöyle bir olayın sonucuydu: On yıl önce, başka bir istasyonda çıkan bir yangın şiddetini artırarak devam ederken, itfaiyeciler çok değerli dakikaları hortumlarını yabancı musluklara takmaya çalışarak harcamışlardı. Sonrasında herkes, en iyi yolun bildikleri yol olduğuna karar vermişti.

Başka bir deyişle, bu rutinlerin hiçbiri keyfi olarak tasarlanmamıştı. Hepsinin bir sebebi vardı. Metro o kadar geniş ve karmaşık bir kuruluştu ki, ancak ateşkesler potansiyel engelleri ortadan kaldırdığı zaman faaliyet gösterebiliyordu. Rhode Island Hastanesi'nde olanın tersine, her ateşkes gerçek bir güç dengesi yaratıyordu. Hiçbir departman diğeri üstünde kontrol sahibi değildi.

Ama buna rağmen otuz bir kişi hayatını kaybetti.

Londra Metrosu'nun rutin ve ateşkeslerinin hepsi de, büyük bir yangın patlak verene dek mantıklı görünüyordu. Yangınla beraber, korkunç bir gerçek ortaya çıktı: Hiçbir kişi, departman veya baron, yolcuların güvenliğinden en üst düzeyde ve tek başına sorumlu değildi.

Bazen tek bir önceliğin (ya da tek bir departman, kişi veya amacın), hoşa gitmese de, trenlerin vaktinde kalkmasını sağlayan güç dengesini tehdit etse de, başka her şeyi gölgede bırakması şarttır. Bazen bir ateşkes, her barış halinden daha ağır basan tehlikelere gebedir.

Bu gözlemde bir paradoks mevcut elbette. Bir organizasyon bir yandan otoriteyi dengeleyen alışkanlıklar oluştururken, bir yandan da herkesten öncelikli bir kişi veya amacı nasıl seçebilir? Hemşireler ve doktorlar bir yandan yetkiyi paylaşırken, bir yandan da iplerin kimin elinde olduğuna açıklık getirmeyi nasıl başarırlar? Bir metro sistemi bir yandan departman savaşlarına sürüklenmekten kaçınırken, bir yandan da (yetki sınırlarının yeniden çizilmesi gerektiği anlamına gelse de) güvenliğin başta gelen öncelik olmasını nasıl sağlar?

Bu soruların cevabı, Tony Dungy'nin acınacak durumdaki Buccaneers takımını devraldığı zaman karşılaştığı, Paul O'Neill'in ise çaresizlik içinde çırpınan Alcoa'nın CEO'su olduğu zaman keşfettiği avantajın aynısını yakalamakta yatar. Howard Schultz'un 2007'de güç kaybetmeye başlayan Starbucks'a geri döndüğü zaman kendi çıkarına kullandığı fırsatın da aynısıdır bu. Tüm bu liderler bir krizin yarattığı olasılıkları yakaladılar. Çalkantılar sırasında organizasyonel alışkanlıklar değişime açık hale geldiğinden, bir yandan insanlara sorumluluk verirken öte yandan daha eşitlikçi bir güç dengesi oluşturmak mümkün olur. Bir kriz aslında o kadar kıymetlidir ki, bazen onun körelip sönmesine izin vermektense, ufukta bir felaketin belirdiği duygusu uyandırmak denenmeye değer bir yoldur.

IV.

Rhode Island Hastanesi'nde başı beceriksizce ameliyat edilen yaşlı adamın ölümünden dört ay sonra, hastanenin başka bir cerrahı benzer bir hata yaparak bir diğer hastanın başını yanlış bölgesinden ameliyat etti. Eyaletin sağlık bakanlığı hastaneyi kınayarak 50.000 dolar para cezasına çarptırdı. On sekiz ay sonra başka bir cerrah, bir çocuğun yarık damak ameliyatı sırasında ağzının yanlış tarafını ameliyat etti. Bundan beş ay sonra bir diğer cerrah, bir hastanın yanlış parmağını ameliyat etti. Bundan on ay sonra da, bir adamın kafasının içinde bir matkap parçası unutuldu. Bu ihlaller için hastane 450.000 dolarlık bir para cezasına daha çarptırıldı.

Rhode Island Hastanesi böyle kazaların yaşandığı tek tıp kurumu değildi elbette, ama bu tür hataların "poster çocuğu" ilan edilme şanssızlığına uğradı. Yerel gazetelerde her olayın ayrıntılı hikâyeleri yayınlandı. Televizyon istasyonları hastanenin önüne kamp kurdu. Ulusal medya da onlara katıldı. Ulusal hastane akreditasyon derneğinin başkan yardımcılarından biri, "Sorunun önü alınamıyor," dedi bir Associated Press muhabirine. Eyaletteki tıp otoriteleri, Rhode Island Hastanesi'nin kaosa batmış bir sağlık tesisi olduğunu gazetecilere beyan ettiler.

"Bir savaş meydanında çalışır gibiydik" diye anlattı bir hemşire bana. "Doktorları arabalarına doğru yürüdükleri sırada pusuya düşüren televizyon muhabirleri vardı. Küçük bir erkek çocuğu, doktorun ameliyat sırasında kazayla kolunu kesmemesi için elimden geleni yapmamı istedi benden. Her şey kontrolden çıkıyor gibiydi."

Eleştirmenler ve medya olayları abarttıkça, hastanede bir kriz havası oluştu. Bazı idareciler tesisin akreditasyonunu kaybedeceğinden korkmaya başladılar. Diğerleri savunmaya geçerek, hataları yalnızca onlar yapıyormuş gibi gösterdikleri için televizyon istasyonlarına saldırdılar. "Üstünde 'Günah Keçisi' yazan bir rozet buldum ve işe giderken yakama takmaya niyet ettim," dedi bir doktor bana. "Ama karım bunun kötü bir fikir olduğunu söyledi."

Derken, seksen altı yaşındaki adamın ölümünden birkaç hafta önce kaliteden sorumlu direktör makamına getirilmiş olan Dr. Mary Reich Cooper adında bir idareci sesini yükseltip görüş bildirdi. Hastane idarecileri ve personeliyle yapılan toplantılarda, duruma tamamen yanlış bakmakta olduklarını söyledi.

Bu kadar çok eleştiri almalarının kötü bir şey olmadığını anlattı. Hastaneye aslında çok az organizasyona nasip olan bir olanak tanınmıştı.

"Bunu bir fırsat olarak gördüm" dedi Dr. Cooper bana. "Aynı türden sorunlarla savaşmaya çalışıp başarısızlığa uğramış hastanelere tarihte çok rastlanır. Bazen insanların kendilerine gelmelerini sağlayacak bir darbeye ihtiyaçları olur. Basında bunca kötü reklamımızın yapılması bizim için *ciddi* bir darbeydi. Bize her şeyi yeniden değerlendirme şansı verdi."

Rhode Island Hastanesi (çok ağır bir bedel ödemeyi göze alarak) zorunlular dışında tüm cerrahi operasyonları bir günlüğüne durdurdu ve bütün personeli yoğun bir eğitim programına tabi tuttu. Program, ekip çalışmasının altını çizerek, hemşireleri ve tıbbi kadroyu yetkilendirmenin önemini vurguluyordu. Beyin cerrahisi bölümünün başkanı istifa etti ve yerine yeni bir lider seçildi. (Önde gelen tıp kurumlarının bir koalisyonu olan) Sağlık Hizmetlerini Dönüştürme Merkezi, hastanenin cerrahi güvenlik önlemlerinin yeniden tasarlanmasına yardımcı olmaya davet edildi. Time-out yapılmadan ve kontrol listesi görülmeden hiçbir ameliyata başlanılmadığına emin olunması için ameliyathanelere kameralar yerleştirildi. Bilgisayar destekli bir sistem, hasta sağlığını tehlikeye sokan sorunları her hastane çalışanının isimsiz olarak bildirebilmesine olanak sağladı.

Bu girişimlerden bazıları önceki yıllarda Rhode Island Hastanesi'nde önerilmiş, ama hiçbir zaman hayata geçirilememişti. Doktorlar ve hemşireler ameliyatlarının kaydedilmesini de, diğer hastanelerin onlara işlerini nasıl yapacaklarını öğretmesini de istemiyorlardı.

Ama Rhode Island Hastanesi'ne kriz havası egemen olunca, değişime herkes daha sıcak bakmaya başladı.

Başka hastaneler de hataların ardından benzeri değişikliklere gitmiş, iyileştirmelere karşı bağışıkmış gibi görünen hata oranlarını yıllar içinde düşürmüşlerdi. Bu kurumlar da Rhode Island Hastanesi gibi, reformun ancak bir kriz havası oluştuğu zaman mümkün olduğunu anlamışlardı. Örneğin Harvard Üniversitesi'nin eğitim hastanelerinden biri olan Beth Israel Deaconess Tıp Merkezi, 1990'ların sonlarında bir sürü hataya ve iç savaşa sahne oldu. Olaylar gazete makalelerine ve halk toplantılarında hemşirelerle idareciler arasında yaşanan çirkin ağız kavgalarına yansıdı. Bazı devlet yetkilileri arasında, hataların tekrarlanmayacağı kanıtlanana dek hastaneyi bölüm kapatmaya zorlama fikri konuşuluyordu. Hastane saldırı altında kalınca çareyi kültürünü değiştirmeye yönelik çözümler etrafında yekvücut olmakta buldu. Bu çözümlerden biri de "güvenlik turları"ydı: Yani her üç ayda bir kıdemli bir hekim, yüzlerce meslektaşının karşısında belli bir tür ameliyat veya teşhis hakkında konuşacak, yaptığı veya ucuz atlattığı bir hatayı en ince ayrıntısına kadar anlatacaktı.

Kısa süre öncesine değin Beth Israel Deaconess'in başcerrah yardımcılığını yürüten Dr. Donald Moorman, "Bir hatayı herkesin önünde itiraf etmek büyük acı veren bir şeydir" dedi bana. "Yirmi yıl önce doktorlar bunu yapmazlardı. Ama günümüzde hastanelere gerçek bir panik havası egemen. Ve en iyi cerrahlar bile büyük bir hatanın ne kadar yakınından döndüklerini anlatmaya istekliler. Tıp dünyasının kültürü değişiyor."



İyi liderler organizasyonel alışkanlıkları yeniden yapılandırmak için krizleri fırsat bilirler. Örneğin NASA idarecileri, kurumun güvenlik alışkanlıklarını iyileştirmek için yıllarca uğraştılar, ama uzay mekiği *Challenger* 1986'da patlayana dek bu çabalar sonuçsuz kaldı. Bu trajedinin ardından, organizasyon kalite standartlarını uygulama şeklini revize edebildi. Havayolu pilotları da aynı şekilde, uçak imalatçılarını

kokpit tasarımını yenilemeye, hava trafik kontrolörlerini ise iletişim tarzlarını değiştirmeye ikna etmek için yıllarca uğraştılar. Sonra, İspanya'nın Tenerife adasında 1977'de yapılan bir pist hatası 583 kişinin ölümüne sebep olunca, kokpit tasarımı da, pist prosedürleri de, hava trafiği kontrolörlerinin iletişim rutinleri de beş sene içinde revize edildi.

Aslında krizler öyle değerli fırsatlardır ki, akıllı bir lider ortamdaki aciliyet duygusunu kasıtlı olarak sürdürür. King's Cross istasyonundaki yangından sonra olan da aynen budur. Yangından beş gün sonra İngiltere devlet bakanı, özel dedektif Desmond Fennell'ı olayı soruşturmakla görevlendirdi. İşe Metro'nun liderleriyle görüşmeler yapmakla başlayan Fennell, yangın güvenliğinin ciddi bir problem oluşturduğunu herkesin (yıllardır) bilmekte olduğunu, ama bu konuda hiçbir şey yapılmadığını çabucak keşfetti. Bazı idareciler yangınları önleme sorumluluğunun netleştirilmesini sağlayacak yeni hiyerarşiler önermişlerdi. Diğerleri, istasyon müdürlerinin departman sınırları arasında köprü oluşturabilmeleri için daha fazla yetkilendirilmelerini teklif etmişlerdi. Bu reformların hiçbiri yürürlüğe konmadı.

Fennell de kendi değişim önerilerini getirmeye başladığında yoluna aynı türden engellerin çıkarıldığını gördü. (Departman başkanları sorumluluk almayı reddediyorlar, astlarına gizlice gözdağı verip Fennell'in etkisi zayıflatmaya çalışıyorlardı.)

Bunun üzerine Fennell, soruşturmasını bir medya sirkine çevirmeye karar verdi.

Doksan bir gün süren halka açık duruşmalar düzenleyerek, organizasyonun çok sayıda risk uyarısını göz ardı etmiş olduğunu açığa vurdu. Gazete muhabirlerine, metro yolcularının metroya her bindiklerinde büyük bir tehlikeye maruz kaldıklarını ima etti. Sorguya çektiği düzinelerce tanık, departman savaşlarının yolcu güvenliğinden önce geldiği bir organizasyonu tarif ettiler. Yangından neredeyse bir sene sonra yayımlanan nihai raporu, Metro'yu bürokratik becerik-

sizlikten muzdarip bir organizasyon olarak betimleyen 250 sayfalık acı bir ithamname niteliğindeydi. "Rapor tek bir akşamın olaylarına yönelik bir soruşturma olarak başlamıştı," diye yazdı Fennell, "ama kapsamı zorunlu olarak genişletilerek bir sistem incelemesine dönüştü." Raporunu, organizasyonun büyük bölümünün ya yeteneksiz ya da ahlaksız olduğunu ileri süren sayfalar dolusu iğneleyici eleştiri ve tavsiyeyle bitiriyordu.

Tepki hemen ve çok yoğun bir şekilde geldi. Yolcular Metro ofislerinin önünde gösteriler yaptılar. Organizasyon liderleri kovuldu. Çok sayıda yeni kanun yürürlüğe girdi. Ve Metro'nun kültürü revize edildi. Bugün her istasyonun, başlıca sorumluluğu yolcu güvenliği olan bir müdürü vardır. Her çalışan, gördüğü en ufak tehlike belirtisini dahi amirlerine iletmek zorundadır. Bütün trenler hâlâ vaktinde kalkar. Ama Metro'nun alışkanlık ve ateşkeslerinde yapılan ayarlamalar, yangınların önlenmesinde nihai sorumluluğun kime ait olduğuna ve herkesin, kimin alana girerse girsin, harekete geçmeye yetkili olduğuna netlik kazandırmıştır.

Aynı türden değişimler, kurumsal alışkanlıkların (düşüncesizlik veya ihmal sebebiyle) zararlı ateşkesler yarattığı her şirkette mümkündür. İşlevsiz alışkanlıkları olan bir şirket sırf bir lider öyle emretti diye çarpıcı bir düzelme gösteremez. Akıllı yöneticiler bunu beklemek yerine kriz anlarını kollayarak (ya da kriz algısı yaratarak) *bir şeylerin değişmek zorunda olduğu* duygusunu geliştirirler ve sonunda herkes, birlikte yaşamaya alıştığı günlük paternleri revize etmeye hazır hale gelir.

Rahm Emanuel, 2008'de yaşanan küresel mali krizin ardından Başkan Obama'nın genel sekreterliğine atanmasından kısa süre sonra, "Ciddi bir krizin çöpe gitmesini asla istemeyiz" demişti, üst düzey yöneticilerin katıldığı bir konferansta. "Bu kriz bize, daha önce yapamadığımız şeyleri yapma fırsatı veriyor." Hemen ardından Obama hükümeti, önerilen teşvik planına onay vermeye yanaşmayan Kongre'yi ikna ederek, başkanın 787 milyar dolarlık ekonomiyi-canlandır-

ma-planını uygulamaya koydu. Kongre Obama'nın sağlık reformu yasasını da kabul etti. Ayrıca tüketici koruma yasalarını değiştirdi ve çocukların sağlık sigortası kapsamının genişletilmesinden tutun, kadınların ücret ayrımcılığına karşı dava açabilmelerine fırsat tanınmasına kadar, başka düzinelerce kanuna onay verdi. Böylece, Refah Toplumu (Great Society) ve Yeni Düzen (New Deal) programlarından bu yana yapılmış en büyük politik revizyonlardan biri, finansal bir facianın sonuçlarını fırsat bilen kanun yapıcılar sayesinde gerçekleşmiş oldu.

Seksen altı yaşındaki adamın ölümünden ve diğer cerrahi hatalardan sonra Rhode Island Hastanesi'nde de benzer bir durum yaşandı. Hastanenin yeni güvenlik prosedürlerinin tümüyle yürürlüğe girdiği 2009 yılından bu yana, hiçbir yanlış-yeri-ameliyat-etme hatası yapılmadı. Hastane son dönemlerde, kritik bakım hemşireliğinin en prestijli tasdiki olan Beacon Ödülü'nü kazandı ve kanserli hastalara sağlanan yüksek bakım kalitesinden dolayı Amerikan Cerrahlar Koleji'nden onur nişanı aldı.

Daha da önemlisi, orada çalışan hemşire ve doktorlar Rhode Island Hastanesi'nin artık onlara bambaşka bir yerde çalıştıkları duygusu verdiğini söylüyorlar.

2010'da, Allison Ward adındaki genç bir hemşire, rutin bir ameliyata destek vermek üzere ameliyathaneye girdi. Ameliyathanede çalışmaya bir yıl önce başlamıştı. Oradaki en genç, en tecrübesiz kişiydi. Ameliyat başlamadan önce, cerrahi ekipteki herkes bilinçsiz yatan hastanın etrafında toplanarak bir time-out'a hazırlandı. Cerrah, operasyonun her adımını detaylandıran kontrol listesini bir bir okuduktan sonra duvara astı.

"Pekala, geldik son adıma," dedi, neşterini eline almadan önce. "Başlamadan, aranızda herhangi bir konuda kaygısı olan var mı?"

Doktor bu ameliyatı yüzlerce kez yapmıştı. Ofisi diploma ve ödüllerle doluydu.

"Doktor," dedi yirmi yedi yaşındaki Ward, "birinci ve ikinci pro-

sedürlerden önce biraz durmamız gerektiğini herkese hatırlatmak isterim. Demin buna değinmediniz, ben de atlamadığımıza emin olmak istedim."

Birkaç yıl önce doktor tarafından azarlanmayı hak ettirebilecek türden bir yorumdu bu. Ya da hemşirenin kariyerini sona erdirebilecek türden.

"Eklediğin için teşekkürler" dedi cerrah. "Bir dahaki sefere buna da değinmeyi unutmayacağım."

"Tamam," dedi, "hadi başlayalım."

"Bu hastanenin zor zamanlardan geçmiş olduğunu biliyorum" dedi Ward sonradan. "Ama artık gerçekten çok işbirlikçi. Aldığımız eğitim, rol modellerimiz, hastane kültürünün tamamı ekip çalışmasına odaklanmış. Her konuda fikrimi söyleyebileceğimi hissediyorum. Burası harika bir işyeri."

7

TARGET SİZİN NE İSTEDİĞİNİZİ SİZDEN ÖNCE NASIL BİLİR?

Şirketler Alışkanlıkları Öngördüğü (ve Onlardan Yararlandığı) Zaman

I.

Andrew Pole, Target'ta veri uzmanı olarak çalışmaya daha yeni başlamıştı. Bir gün pazarlama departmanından birkaç meslektaşı masasına uğrayıp, Pole'un cevaplamak için yaratıldığı türden bir soru sordu:

"Hangi müşterilerin hamile olduğunu, onlar bizim bilmemizi istemeseler de, bilgisayarlarınla saptayabilir misin?"

Pole bir istatistikçiydi. Bütün hayatı, verileri kullanarak insanları anlama işi etrafında dönüyordu. Kuzey Dakota'nın küçük bir kasabasında büyümüştü. Arkadaşları gençlik programlarına katılır, roket maketleri yaparken, Pole bilgisayarlarla oynardı. Üniversite bitince

önce istatistik, sonra da ekonomi alanlarında doktora yaptı. Ekonomi programındaki sınıf arkadaşlarının çoğu sigorta şirketlerine veya hükümet bürokrasilerine yönelirken, Paul başka bir yola saptı. Ekonomistlerin patern analizini kullanarak insan davranışını açıklama yöntemleri onu büyülüyordu. Aslında kendisi de bu konuda şansını deneyerek birkaç gayri resmi deney gerçekleştirmişti. Bir keresinde arkadaşlarına parti verip, gelen herkese en çok hangi fıkrayı sevdiğini sormuş, sonra da matematiksel bir "kusursuz fıkra" modeli yaratmaya kalkışmıştı. Partilerde kadınlarla konuşma güvenini kendinde bulabilmesi için gülünç duruma düşmeden tam olarak ne kadar bira içmeye ihtiyacı olduğunu hesaplamanın yollarını aramıştı. (Bu çalışması hiçbir zaman doğru sonuç vermedi.)

Ama o biliyordu ki, Amerikan iş dünyasının verilerden yararlanarak insanların yaşamlarını mercek altına alma yöntemleriyle karşılaştırıldığında bu deneyler çocuk oyuncağıydı. Pole o dünyaya girmek istiyordu. Mezun olduğu zaman, tebrik kartı şirketi Hallmark'ın Kansas City'de görev yapacak istatistikçiler aradığını duyunca hemen başvuruda bulundu. Kısa süre sonra, panda resimlerinin mi, yoksa fil resimlerinin mi daha çok doğum günü kartı sattırdığını ve "Büyükannenin Evinde Olan Her Şey Büyükannenin Evinde Kalır" yazısının kırmızıyla yazıldığında mı, yoksa maviyle yazıldığında mı daha komik göründüğünü saptamak için, günlerini satış verilerini tarayarak geçirmeye başlamıştı. Cennete düşmüş gibiydi.

Altı sene sonra, yani 2002'de, Target'ın sayı parçalayıcılar aradığını öğrenince bu fırsatın üstüne atladı. Biliyordu ki veri toplama işi söz konusu olduğunda Target bambaşka bir boyuttu. Her sene milyonlarca alışverişçi, Target'ın 1.147 mağazasına girip kendisi hakkında terabaytlar dolusu bilgi bağışı yapardı. Çoğunun böyle bir bağış yapmakta olduğu konusunda hiçbir fikri olmazdı. Müşteri sadakat kartlarından ve postayla adreslerine gönderilen kuponlardan yararlanır, kredi kartlarını kullanırlardı. Satın aldıkları şeyleri bireyselleş-

tirilmiş bir demografik profille ilişkilendirebilmesi için Target'a veri sağladıklarının farkında bile olmazlardı.

Bir istatistikçi için bu veri, müşterilerin tercihlerine gizlice bakmayı sağlayan sihirli bir pencereydi. Target, gıda ürünlerinden tutun, giyim eşyalarına, elektronikten tutun, bahçe mobilyalarına kadar her şeyi satıyordu. Şirketin analistleri, insanların satın alma alışkanlıklarını yakından izleyerek, evlerinde neler olup bittiğini tahmin edebiliyorlardı. Biri yeni havlular, çarşaflar, çatal-bıçak takımları, tavalar, dondurulmuş gıdalar mı satın alıyor? Muhtemelen ya yeni bir ev satın almıştır ya da eşinden ayrılıyordur. Alışveriş sepetinde böcek spreyi, çocuk çamaşırları, bir fener, bir sürü pil, *Real Simple* gibi kadın dergileri, bir şişe Chardonnay şarabı mı var? Demek ki yaz kampına gitme vakti yaklaştı ve Annecik sabırsızlanıyor.

Target'ta çalışmak, Pole'a yaratıkların en karmaşığı olan Amerikalı alışverişçiyi doğal habitatında inceleme şansı verdi. İşi, verileri tarayarak hangi alışverişçilerin çocuklu, hangilerinin müzmin bekâr olduğunu, hangi alışverişçilerin açık hava aktivitelerinden hoşlanıp, hangilerinin dondurmayla ve aşk romanlarıyla daha çok ilgilendiğini saptayabilecek matematiksel modeller oluşturmaktı. Pole'dan istenen, alışverişçilerin alışkanlıklarını deşifre eden matematiksel bir akıl okuyucu olmasıydı. Böylece onları daha fazla para harcamaya ikna edebilirlerdi.

Derken bir akşamüstü, pazarlama departmanından birkaç meslektaşı Pole'un masasına uğradı. Dediklerine göre, Target müşterilerinden hangilerinin hamile olduğunu satın alma paternlerinden çıkarmaya çalışıyorlardı. Hamile kadınlar ve çiçeği burnunda anne babalar perakendeciliğin kutsal kâsesidir ne de olsa. Onlardan daha kârlı, ürüne aç ve fiyata duyarsız bir grup neredeyse yoktur. Olay çocuk bezleri ve ıslak havlularla sınırlı da değildir. Bebekli insanlar o kadar yorgun olurlar ki, biberonlarını ve bebek mamalarını satın aldıkları mağazadan, ihtiyaçları olan başka her şeyi (meyve sularını, tuvalet kağıtlarını, çoraplarını, dergilerini) de alırlar. Dahası, yeni anne

baba olmuş insanlar Target'ta alışveriş yapmaya başladıkları takdirde, sonraki yıllar boyunca da oraya gelmeye devam edeceklerdir.

Başka bir deyişle, kimin hamile olduğunu anlamak Target'a milyonlarca dolar kazandırabilirdi.

Bu fikir Pole'un çok ilgisini çekmişti. Falcılık yapan bir istatistikçi için, alışverişçilerin akıllarına girmekle kalmayıp yatak odalarına da girmekten daha büyük bir meydan okuma fırsatı olabilir miydi?

Projenin tamamlandığı güne gelindiğinde Pole, insanların en mahrem alışkanlıklarını yağmalamanın tehlikeleri hakkında önemli bazı dersler almış olacaktı. Örneğin, bildiğin şeyi saklamanın bazen onu biliyor olmak kadar önemli olduğunu ve üreme planlarını mercek altına alan bir bilgisayar programına bütün kadınların sıcak bakmadığını öğrenecekti.

Matematiksel akıl okuyuculuğunun çok havalı bir şey olduğuna meğerse herkes katılmıyordu.

"Dışarıdan bakanlar bunu biraz Büyük Birader'i oynamak gibi algılayabiliyorlardı sanırım" dedi Pole bana. "Bu da bazı insanları rahatsız eder."



Bir zamanlar, Target gibi bir şirket Andrew Pole gibi bir adamı asla işe almazdı. Yirmi yıl kadar kısa bir süre önce, perakendeciler bu türden yoğun veri analizleri yapmazlardı. Marketler, alışveriş merkezleri, tebrik kartı satıcıları, giyim eşyası perakendecileri ve diğer firmalar gibi Target da, müşterilerin kafalarından geçenleri eski usullerle öğrenmeyi denerdi: Sözümona bilimsel taktiklerle müşterilere daha fazla para harcatabileceklerini iddia eden psikologları işe alırdı.

O yöntemlerden bazıları bugün hâlâ kullanılmaktadır. Bir Walmart'a, Home Depot'a veya en yakın alışveriş merkezine gidip dikkatlice bakacak olursanız, onlarca yıldır etrafımızı kuşatan ve her biri bilinçaltımızdaki alışveriş dürtülerini sömürmek üzere tasarlanmış olan perakendecilik hileleri görürsünüz.

Örneğin gıda ürünlerini nasıl satın aldığınıza bir bakalım.

Muhtemelen marketinize girdiğiniz zaman gördüğünüz ilk şey çekici bir şekilde düzenlenmiş meyve ve sebze yığınlarıdır. Düşünecek olursanız, tarım ürünlerini bir dükkânın ön tarafında sergilemenin pek manası yoktur, çünkü alışveriş sepetine konulan meyve ve sebzeler diğer ürünlerin altında kaldıkları takdirde kolayca ezilebilirler. Mantıken, alışveriş turunun sonuna denk gelecek şekilde, kasalar civarına yerleştirilmeleri gerekir. Ama pazarlamacıların ve psikologların uzun zaman önce anlamış oldukları gibi, alışveriş çılgınlığımıza bol bol sağlıklı gıda alarak *başlayacak* olursak, sonradan karşımıza Doritos'lar, Oreo'lar ve dondurulmuş pizzalar çıktığında onları da satın alma olasılığımız yükselir. Önce balkabağı satın aldığı için bilinçaltında vicdanını rahatlatmış olan müşterinin, sonradan sepetine bir kutu da dondurma koyması daha kolay olacaktır.

Şimdi de, çoğumuzun bir dükkâna girdikten sonra neden sağa döndüğümüzü düşünelim. (Sağa döndüğünüzü biliyor muydunuz? Öyle yaptığınız neredeyse kesin. Alışverişçilerin ön kapılardan geçer geçmez sağa döndüklerini gösteren binlerce saatlik videokaset var.) Bu eğilimin bir sonucu olarak, perakendeciler dükkânlarının sağ tarafını hemen satın alacağınızı umdukları en kârlı ürünlerle doldururlar. Tahıl gevreklerini ve çorbaları düşünün: Alfabetik sıraya uymayan, gelişigüzel bir şekilde rafa dizildikleri zaman, içgüdümüz bize orada biraz oyalanıp diğer seçeneklere de göz atmamızı söyler. İşte bu yüzden Raisin Bran gevrekleri ile Rice Chex gevreklerini nadiren yan yana görürsünüz. İstediğiniz tahıl gevreğini bulmak için rafları araştırmanız gerekir ve bu arada belki başka bir markadan ekstra bir kutu gevrek almaya özenebilirsiniz.

Ama bu taktiklerin kusuru, her alışverişçiye tıpatıp aynı şekilde muamele etmeleridir. Bunlar, satın alma alışkanlıklarını tetiklemenin oldukça ilkel, tek-beden-herkese-uyar mantığındaki yollarıdır.

Gelgelelim, son yirmi yıldır perakende piyasasındaki rekabet kızıştıkça, Target gibi zincirler eski satış hilelerine güvenemeyecekle-

rini anlamaya başladılar. Kârları artırmanın yegâne yolu, her bir alışverişçinin bireysel alışkanlıklarını keşfetmek ve müşterilerin kendilerine özgü satın alma tercihlerine hitap edecek şekilde tasarlanan kişiselleştirilmiş ürünleri insanlara tek tek pazarlamaktı.

Bu anlayış kısmen, alışkanlıkların hemen her alışveriş kararını çok güçlü bir şekilde etkilediği yönündeki farkındalığın giderek büyümesinden kaynaklandı. Yapılan bir dizi deney, pazarlamacıları şuna ikna etti: Alışverişçilerin bireysel alışkanlıklarını anlamayı başardıkları takdirde, onlara hemen her şeyi satın aldırtabilirlerdi. Çalışmalardan birinde, müşterilerin market içindeki dolaşmaları banda alınıyordu. Araştırmacılar insanların satın alma kararlarını nasıl verdiklerini öğrenmek istiyorlardı. Özellikle de, markete alışveriş listesiyle gelmiş alışverişçilere bakıyorlardı. Bunlar, teorik olarak, ne almak istediğine önceden karar vermiş müşterilerdi.

Araştırmacılar keşfettiler ki, o listelere rağmen satın alma kararlarının yüzde 50'den fazlası müşterinin rafta ürünü gördüğü an veriliyordu, çünkü alışverişçiler listedekileri almaya ne kadar niyetli olurlarsa olsunlar, alışkanlıkları yazılı alışveriş planlarından daha güçlüydü. "Haydi bakalım" diye kendi kendine söyleniyordu bir alışverişçi, marketin içinde dolaşırken. "Şurada cipsler var. Onları atlıyorum. Ama dur bir dakika. Vay! Lay's patates cipsleri de indirime girmiş!" Sepetine bir torba Lay's atıyordu. Bazı alışverişçiler belli bir ürünü çok da sevmediklerini itiraf ettikleri halde aylar boyunca onu satın alıyorlardı. ("Folgers'a bayılmıyorum aslında, ama nedense hep onu alıyorum. Başka ne varmış?" diyordu bir kadın, düzinelerce kahve markası içeren bir rafın önünde dikilirken.) Alışverişçiler, masraflarını kısmaya yemin etmiş de olsalar her alışverişte hemen hemen aynı miktarlarda yiyecek satın alıyorlardı.

Güney California Üniversitesi'nden iki psikolog, "Müşteriler bazen, alışkanlıkları tarafından yönetilen yaratıklarmış gibi davranırlar; şimdiki amaçlarını hemen hiç dikkate almadan, eski davranışlarını otomatikman tekrar ederler" diye yazdılar 2009'da.

Gelgelelim, bu çalışmaların şaşırtıcı olan yanı şuydu: Herkes satın alma kararlarında alışkanlıklarına güvense de, her birinin alışkanlıkları diğerlerinden farklıydı. Patates cipsi seven adam her defasında bir paket cips satın alıyordu, ama Folgers satın alan kadın patates cipsi raflarına hiç uğramıyordu. Alışverişe her geldiğinde (evinde stoku olsa dahi) süt satın alan insanlar vardı. Kilo vermeye çalıştığını söylediği halde her zaman tatlı satın alan insanlar vardı. Ama hem süt alıcısı, hem de tatlı bağımlısı olan pek yoktu.

Her insanın alışkanlıkları kendine özgüydü.

Target bu bireysel özgünlüklerden yararlanmak istiyordu. Ama kapılarınızdan her gün milyonlarca insan girip çıkıyorken, onların tercihlerini ve alışveriş paternlerini nasıl takip edebilirsiniz?

Veri toplarsınız. Muazzam, akla hayale sığmayacak miktarlarda veri.

On yıldan biraz uzun bir süre önce Target, geniş bir veri deposu oluşturmaya başladı. Her alışverişçiye (şirket dahilinde "Konuk Kimlik Numarası" olarak bilinen) bir kimlik kodu veriliyor, bu kod her müşterinin nasıl alışveriş yaptığını takibe almaya yarıyordu. Müşteri Target tarafından çıkarılmış bir kredi kartı kullandığında, kasaya bir sürekli-müşteri fişi verdiğinde, evine postalanmış bir kuponu bozdurduğunda, bir anketi doldurduğunda, para iadesi talep ettiğinde, müşteri yardım hattını aradığında, Target'tan gelen bir e-mail'i açtığında, Target.com'u ziyaret ettiğinde ya da internetten herhangi bir alışveriş yaptığında, şirketin bilgisayarları not alıyordu. Yapılan her alışverişin kaydı, gelmiş geçmiş tüm alışverişlerin bilgileriyle birlikte, alışverişçinin Konuk Kimlik Numarası'na bağlanıyordu.

Target'ın başka firmalardan topladığı veya satın aldığı demografik bilgiler de aynı şekilde, bu Konuk Kimlik Numarası'na bağlanıyordu. Müşterinin yaşı, evli ve çocuklu olup olmadığı, şehrin hangi bölgesinde yaşadığı, arabasıyla mağazaya gelmesinin ne kadar vakit aldığı, tahminen ne kadar para kazandığı, son zamanlarda ev değiştirip değiştirmediği, hangi web sitelerini ziyaret ettiği, cüzdanında

hangi kredi kartlarını taşıdığı, ev ve cep telefonlarının numaraları da bu bilgilere dahildi. Target, bir alışverişçinin etnik kökenini, iş geçmişini, okuduğu dergileri, hiç iflas edip etmediğini, evini satın aldığı (ya da kaybettiği) seneyi, hangi üniversite veya yüksek okula gittiğini ve kahve, tuvalet kağıdı, gevrek, elma sosu gibi ürünlerde belli markaları tercih edip etmediğini gösteren verileri dışarıdan satın alabiliyordu.

Alışverişçilerin mesaj panolarındaki ve İnternet forumlarındaki çevrimiçi konuşmalarını "dinleyen" ve hangi ürünler hakkında olumlu görüş bildirdiklerini takip eden, InfiniGraph gibi veri satıcıları vardır. Rapleaf adındaki bir firmanın sattığı bilgiler arasında, alışverişçilerin siyasal eğilimleri, okuma alışkanlıkları, hayır için yaptıkları bağışlar, sahip oldukları araba sayısı ve dini konularla ilgili haberleri mi, yoksa indirimli sigara satışlarını mı tercih ettikleri bulunur. Bazı şirketler, tüketicilerin internete koydukları fotoğrafları analiz ederek, şişman mı zayıf mı, kısa mı uzun mu, saçlı mı kel mi olduklarını, dolayısıyla hangi tür ürünler satın almak isteyebileceklerini saptar. (Target, bir demecinde, hangi demografi şirketleriyle çalıştığını ve hangi türden bilgileri araştırdığını belirtmeye yanaşmamıştır.)

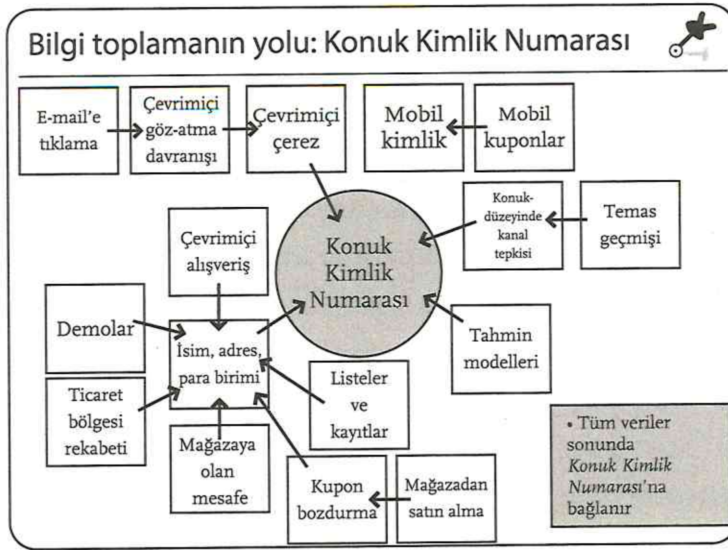
İşletmelerin veriyi ve analitiği nasıl kullandıklarını inceleyen belli başlı araştırmacılardan biri olan Tom Davenport, "Eskiden şirketler yalnızca müşterilerin bildirmek *istedikleri* şeyleri bilirdi" diyor. "O dünya çok gerilerde kaldı. Ortada ne çok bilginin dolaştığını bilseniz şaşar kalırdınız. Ve her şirket bu bilgileri satın alıyor, çünkü hayatta kalmanın tek yolu bu."

Target'tan aldığınız kredi kartını, haftada bir defa, genellikle de hafta içi bir gün saat 18:30 sıralarında bir kutu meyveli çubuk dondurma satın almak için, Temmuz ve Ekim aylarında da battal boy çöp torbaları satın almak için kullandığınız takdirde, Target'ın istatistikçileri ve bilgisayar programları sizin evde çocuklarınızın olduğunu, iş dönüşü genellikle markete uğradığınızı, bahçenizde yazın biçilmesi gereken çimleriniz, kışın yapraklarını döken ağaçlarınız ol-

duğunu saptayacaktır. Diğer alışveriş paternlerinize bakıp, bazen tahıl gevreği aldığınızı, ama hiç süt almadığınızı (demek ki onu başka bir yerden aldığınızı) fark edecektir. Bunun üzerine Target size yağı azaltılmış süt kuponları postalayacaktır. Süt kuponlarının yanında çikolata parçacıkları, okul malzemeleri, bahçe mobilyaları, tırmıklar ve (uzun bir iş gününün ardından muhtemelen biraz gevşemek isteyeceğiniz düşüncesiyle) bira satın almak için kullanabileceğiniz kuponlar da gelir. Şirket neleri satın almayı alışkanlık haline getirdiğinizi tahmin edip, onları Target'tan almaya sizi ikna etmeye çalışacaktır. Size gelen broşürün komşunuza gelenden farklı olduğunu siz muhtemelen hiç fark etmeyecek olsanız da, firma evlere yolladığı reklam broşürlerini ve kuponları her müşteri için kişiselleştirme kapasitesine sahiptir.

Pole, 2010'da gerçekleştirilen bir konferansta, perakendecilerin istatistikçilerinden oluşan bir izleyici topluluğuna şunları söyledi: "Konuk Kimlik Numarası sayesinde, adınızı, adresinizi, hangi para birimiyle ödeme yaptığınızı biliyoruz, bir Target Visa kartınız, bir de bankamatik kartınız olduğunu da biliyor ve bu bilgileri mağazamızdan yaptığınız alışverişlere bağlayabiliyoruz." Şirket, tüm mağaza-içi satışların hemen hemen yarısını, çevrimiçi satışların neredeyse hepsini ve çevrimiçi göz-atmaların yaklaşık dörtte birini spesifik bir kişiye bağlayabiliyor.

Aynı konferansta Pole, Target'ın topladığı verileri örnekleyen bir slayt gösterdi. Ekranda belirdiği zaman seyircilerden birinin hayretle ıslık çalmasına sebep olan bir şemaydı bu:



Ama bu şemadaki sorun, verilerden anlam çıkarabilecek istatistikçilerin yokluğunda kimseye bir şey ifade etmemesidir. İkisi de portakal satın alan iki alışverişçi, meslekten olmayan birine aynı görünür. Birinin çocuklarına portakal suyu sıkmak isteyen (dolayısıyla Lokomotif Thomas DVD'leri için gönderilecek indirim kuponlarını minnetle karşılayabilecek olan) otuz dört yaşında bir kadın, diğerininse koşudan geldikten sonra portakal suyu içen (dolayısıyla spor ayakkabı indirimleriyle ilgilenebilecek olan) yirmi sekiz yaşında bir bekâr olduğunu anlamak için özel bir tür matematikçi olmak gerekir. İşte Pole da, Target'daki Konuk Verileri ve Analitik Hizmetler bölümünün diğer elli üyesiyle birlikte, olguların ardına saklanmış alışkanlıkları keşfeden kişiydi.

"Biz buna 'konuk portresi' diyoruz" dedi Pole bana. "Biri hakkında ne çok şey bilirsem, satın alma paternlerini daha iyi tahmin edebiliyorum. Her tahminim doğru çıkmıyor belki, ama doğru çıkan tahminlerim yanlış çıkanlardan daha fazla."

Pole'un 2002'de Target'da çalışmaya başladığı sıralar, analiz departmanı çocuklu evleri saptayabilen bilgisayar programlarını çoktan yaratmıştı. Her Kasım ayında bu evlere, Noel ağacının altında

mükemmel duracak bisiklet ve scooter'ların katalogları, Eylül ayında okul malzemeleri alırken kullanılabilecek kuponlar, Haziran ayında da havuz oyuncaklarının reklam broşürleri gönderiliyordu. Bilgisayarlar Nisan'da bikini satın alan alışverişçileri saptayıp, onlara Temmuz'da güneş kremleri için, Aralık'ta da zayıflama kitapları için kuponlar yolluyordu. Target istediği takdirde her müşteriye, daha önce zaten satın almış olduğu, dolayısıyla şimdi de büyük olasılıkla satın alacağı beklenen ürünlere yönelik indirimlerle dolu bir kupon kitapçığı gönderebilirdi.

Target, müşterilerin alışkanlıklarını tahmin etme arzusunda yalnız değildir. Amazon.com, Best Buy, Kroger süpermarketleri, 1-800-Flowers, Olive Garden, Anheuser-Busch, ABD Posta Servisi, Fidelity Investments, Hewlett-Packard, Bank of America, Capital One ve daha yüzlerce kuruluş dahil olmak üzere, önde gelen perakendecilerin hemen hepsi, müşterilerin tercihlerini anlamakla görevlendirilmiş "öngörü analizi" departmanlarına sahiptir. Ama Öngörü Analizi Dünyası adlı bir konferansı yürüten Eric Siegel'a göre, "Target her zaman bu konuda en başarılı olanlar arasında yer almıştır. Veriler tek başına hiçbir şey ifade etmez. Target en akıllıca soruları bulmakta ustadır."

Tahıl gevreği satın alan birinin süte de ihtiyacı olduğunu bilmek için dâhi olmak gerekmez. Ama cevaplanması gereken daha zor (ve daha kârlı) başka sorular da vardır.

Pole'un işe başlamasından birkaç hafta sonra meslektaşları ona hangi kadınların bebek beklediğini (o kadınlar bunu kimsenin bilmesini istemediği halde) saptamanın mümkün olup olmadığını işte bu yüzden sormuşlardır.



1984'te, UCLA'da görev yapan Alan Andreasen adındaki misafir öğretim üyesi, yayınladığı bir bildiride temel bir soruya yanıt aradı: Bazı insanlar alışveriş rutinlerini neden birdenbire değiştirirler?

Andreasen'ın ekibinde yer alan bilim insanları önceki seneyi Los Angeles civarındaki tüketicilerle telefon anketleri yaparak geçirmiş, onlara son alışveriş deneyimleri hakkında sorular sormuşlardı. Telefonu açan kişileri soru yağmuruna tutarak, hangi marka diş macununu, hangi marka sabunu satın aldıklarını ve tercihlerini değiştirmiş olup olmadıklarını öğrenmeye çalışmışlardı. Toplamda yaklaşık üç yüz kişiyle görüştüler. Başka araştırmacılar gibi onlar da, çoğu kişinin haftalar boyu aynı marka tahıl gevreğini ve aynı deodorantı satın aldığını bulguladılar. Alışverişte alışkanlıkların hükmü geçiyordu.

Ama geçmediği zamanlar da vardı.

Örneğin, Andreasen'ın anketine katılan insanların yüzde 10,5'i kullandığı diş macunu markasını önceki altı ay içinde değiştirmişti. Yüzde 15'ten fazlası yeni bir çeşit çamaşır deterjanı satın almaya başlamıştı.

Andreasen bu insanların olağan alışveriş davranışlarından neden vazgeçtiklerini öğrenmek istiyordu. Bunu araştırırken yaptığı keşif, modern pazarlama teorisinin temel direği haline gelmiştir: İnsanlar hayatlarında önemli bir olayın meydana geldiği dönemlerde satın alma alışkanlıklarını değiştirmeye daha meyilli olurlar. Örneğin kişi evlendiği zaman, yeni bir tür kahve satın almaya başlaması daha muhtemeldir. Yeni bir eve taşındığında, farklı bir tür tahıl gevreği satın almaya daha eğilimlidir. Boşandığı zaman, farklı bira markaları satın almaya başlama ihtimali yükselir. Hayatlarında önemli olaylar meydana gelen tüketiciler, alışveriş paternlerinin değişmiş olduğunu çoğu zaman ya fark etmez, ya da umursamazlar. Ama perakendeciler hem fark eder, hem de epey umursarlar.

"Ev değiştirmek, evlenmek veya boşanmak, işini kaybetmek veya değiştirmek, haneye birinin girmesi veya çıkması," diye yazdı Andreasen, tüketicileri "pazarlamacıların müdahalelerine karşı daha savunmasız" hale getiren hayat değişimleridir.

Peki çoğu insan için en büyük hayat değişimi nedir? En büyük düzen bozulmasına ve "pazarlamacıların müdahalelerine karşı sa-

vunmasızlığa" ne sebep olur? Bir bebeğin doğumu. Çoğu müşteri için, bir çocuğun gelişinden daha büyük bir çalkantı neredeyse yoktur. Sonuç olarak, bir yetişkinin alışkanlıkları yeni anne veya baba olduğu dönemde hayatının hemen her döneminde olduğundan daha esnektir.

Demek ki hamile kadınlar şirketler için altın madenleridir.

Çiçeği burnunda anne ve babalar, Target gibi mağazalarda hatırı sayılır kârla satılan bir sürü ürün (bebek bezleri, ıslak havlular, bebek karyolaları, tulumlar, battaniyeler, biberonlar) satın alırlar. 2010'da yapılan bir anket, ortalama bir anne veya babanın bir çocuğun birinci yaş gününe kadar bebek ürünlerine 6.800 dolar harcadığını ortaya koydu.

Ama bu, alışveriş aysberginin yalnızca tepesidir. Bu ilk harcamalar, bir mağazanın yeni anne veya baba olmuş insanların alışveriş alışkanlıklarındaki değişimden faydalanarak elde edebileceği kârların yanında solda sıfır kalır. Yorgunluktan bitmiş anneler ve uykusunu alamamış babalar bebek mamalarını ve bezlerini Target'tan satın almaya başladıkları takdirde, gıda ürünlerini, temizlik malzemelerini, havlularını, çamaşırlarını ve aklınıza gelebilecek her türlü ihtiyaçlarını da Target'tan karşılamaya başlayacaklardır. Çünkü bu kolaydır. Yeni bir anne veya baba için, kolaylık her şeyden önemlidir.

"Çocuk bezlerini bizden almalarını sağladığımız an, başka her şeylerini de bizden almaya başlayacaklardır" dedi Pole bana. "Eğer mağazanın içinde koşturarak biberon arıyorsanız, portakal sularının yanından geçerken bir kutu da onlardan kaparsınız. Hah işte, almak istediğim şu yeni DVD de buradaymış der ve uzanırsınız. Çok geçmeden, tahıl gevreğinizi ve kağıt havlularınızı da bizden satın almaya başlar, sonra da alışveriş için hep bize gelirsiniz."

Yeni anne ve babalar o kadar değerlidir ki, büyük perakendecilerin onları bulmak için yapmayacakları şey yoktur. Ürünlerinin bebeklerle hiçbir alakası olmasa da, hastanelerin doğum servislerine kadar girerler. Örneğin bir New York hastanesi, her yeni anneye bir

hediye çantası verir. Çantada saç jölesi, yüz yıkama jeli, tıraş kremi ve şampuan numuneleri, enerji veren şekerlemeler ve pamuklu bir tişört bulunur. İçine ayrıca, çevrimiçi bir fotoğraf servisinde, bir spor salonunda ve el sabunu satan mağazalarda kullanabilecekleri kuponlar konulur. Çocuk bezi ve bebek losyonu numuneleri de vardır, ama onlar bebekler için olmayan ürünler arasında kaybolmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nin dört bir yanındaki 580 hastanede, yeni anneler Walt Disney şirketinden hediyeler alırlar. Şirket 2010 yılında bebeklerin anne ve babalarına yönelik pazarlama faaliyetleri yürütmesi için özellikle tasarlanmış yeni bir departman açmıştır. Procter & Gamble, Fisher-Price ve diğer firmaların da benzeri hediye programları vardır. Disney'in ölçümlerine göre, Kuzey Amerika'daki yenidoğan pazarı yılda 36,3 milyar dolar değerindedir.

Ama yeni annelerle doğum servisinde bağlantı kurmak, Target gibi şirketler için bazı bakımlardan çok geçtir. Çünkü yeni anneler o zamana kadar başka herkesin radarına yakalanmış olurlar. Target, Disney'le ve Procter & Gamble'la yarışmak istemiyordu; onları geçmek istiyordu. Target'ın amacı, anne ve babalara yönelik pazarlama faaliyetlerine bebek daha *doğmadan* başlamaktı. Andrew Pole'un meslektaşları, bir hamilelik-tahmin-algoritması oluşturup oluşturamayacağını sormak için o gün ona işte bu yüzden başvurmuşlardı. Bebek bekleyen anneleri gebeliklerinin ikinci üç aylık döneminde tespit edebildikleri takdirde, onları herkesten önce yakalayabilirlerdi.

Tek sorun, hangi müşterilerin hamile olduğunu anlamanın göründüğünden zor olmasıydı. Target'ta, annelerin doğumdan önce bebeğin eksiklerini tamamlamak isteyen yakınları için mağazaya hediye listeleri bırakmalarını sağlayan bir kayıt birimi vardı. Bu birim hamile kadınlardan bazılarının tespit edilmesine yardımcı oluyordu. Üstelik tüm bu müstakbel anneler, doğum yapmaları beklenen tarih gibi değerli bilgileri kendi istekleriyle şirkete bağışlıyorlardı. Şirket de böylece doğum öncesi vitaminleri için ya da çocuk bezleri için onlara ne zaman kupon göndereceğini öğrenmiş oluyordu. Ama bu

kayıt biriminden, Target'ın hamile müşterilerinin yalnızca küçük bir bölümü yararlanıyordu.

Bir de, yöneticilerin hamile olduğundan şüphelendikleri müşteriler vardı. Bu kadınlar, hamile giysileri, çocuk mobilyaları ve kutu kutu bebek bezi satın alanlardı. Ama şüphelenmek ile bilmek arasında fark vardır. Bebek bezi satın alan birinin hamile mi olduğunu, yoksa hamile bir arkadaşına hediye mi aldığını nereden bileceksiniz? Dahası, zamanlama önemlidir. Doğum tarihinden bir ay önce işe yarayacak bir kupon, bebeğin doğmasından birkaç hafta sonra çöpe gidebilir.

Pole, Target'ın hediye listesi kayıtlarındaki bilgileri tarayarak bu sorun üzerinde çalışmaya başladı. Kayıtlardaki bilgiler ortalama kadının alışveriş alışkanlıklarının doğum tarihi yaklaştıkça nasıl değiştiğini gözlemlemesini sağlıyordu. Kayıtlar Pole'un önsezilerini test edebileceği bir laboratuvar gibiydi. Her anne adayı, adını, eşinin adını ve tahmini doğum tarihini veriyordu. Target'ın veri deposu bu bilgileri ailenin Misafir Kimlik numaralarına bağlayabiliyordu. Sonuçta bu kadınlardan biri ne zaman bir mağazadan ya da internetten bir şey satın alsa, Pole kadının verdiği doğum tarihini kullanarak alışverişin hangi üç aylık dönemde yapıldığını tespit edebiliyordu. Çok geçmeden verilerde paternler yakalamaya başladı.

Anne adaylarının oldukça öngörülebilir bir şekilde alışveriş yaptıklarını keşfetti. Örneğin losyonları ele alalım. Losyon satın alan çok insan vardır, ama Target'ın veri analistlerinden biri, doğacak bebeği için mağazaya hediye listesi kaydettirmiş kadınların ikinci üç aylık dönemlerinin başında alışılmadık derecede fazla miktarlarda kokusuz losyon satın aldıklarını fark etti. Bir diğer analist, birçok hamile kadının ilk yirmi hafta içindeki bir dönemde kalsiyum, magnezyum ve çinko gibi vitaminleri yüklü miktarlarda satın aldığına dikkat çekti. Sabun ve makyaj pamuğu satın alan çok alışverişçi vardır, ama bir kadın, losyon, magnezyum ve çinko almasından birkaç ay sonra ansızın çok fazla miktarlarda kokusuz sabun ve makyaj pamuğu al-

dığı gibi, el dezenfektanları ve şaşırtıcı sayılarda el bezi de almaya başlıyorsa, bu kadının doğum yapma vakti yaklaşıyor demektir.

Pole bilgisayar programına verileri taratınca, bir arada analiz edildiği zaman bir nevi gebelik teşhisini mümkün kılan yirmi beş kadar farklı ürünü tespit edebiliyordu. En önemlisi, kadının hangi üç aylık dönemde olduğunu tahmin edip, doğum yapacağı tarihi hesaplayabiliyor, böylece Target da kadına tam yeni alışverişler yapmanın eşiğindeyken kuponlar gönderiyordu. Pole işini bitirdiğinde, program hemen her düzenli müşteriye bir "hamilelik tahmin" puanı verebilecek hale gelmişti.

Atlanta'dan yirmi üç yaşındaki Jenny Ward, kakaoyağı losyonu, bebek bezi çantası olarak kullanılabilecek büyüklükte bir çanta, çinko, magnezyum ve gök mavisi bir halı mı aldı? Yüzde 87 olasılıkla hamiledir ve Ağustos'un sonlarına doğru doğum yapacaktır. Brooklyn'den otuz beş yaşındaki Liz Alter, beş paket el bezi, bir şişe "hassas ciltler için" çamaşır deterjanı, bol pantolonlar, DHA içeren vitaminler ve çok sayıda nemlendirici mi aldı? Yüzde 96 olasılıkla hamiledir ve muhtemelen Mayıs başlarında doğum yapacaktır. San Francisco'dan otuz dokuz yaşındaki Caitlin Pike, 250 dolar değerinde bir puset aldı ve başka hiçbir şey almadı mı? Büyük olasılıkla bir arkadaşının bebeğine hediye alıyordur. Zaten demografik verileri de iki sene önce boşanmış olduğunu gösteriyor.

Pole programını Target'ın veritabanındaki her alışverişçiye uyguladı. İşi bittiğinde, hamile olması muhtemel yüz binlerce kadının bir listesi oluşmuştu. Target bu kadınları alışveriş alışkanlıklarının fazlasıyla esnekleştiği bir dönemde çocuk bezi, losyon, bebek karyolası, ıslak havlu ve hamile kıyafeti reklamına boğabilirdi. Bu kadınların veya kocalarının çok küçük bir bölümü dahi Target'tan alışveriş yapmaya başlasa, şirketin kâr hanesine milyonlar yazılırdı.

Derken, tam da bu reklam yağmuru başlamak üzereyken pazarlama departmanından biri şöyle bir soru sordu: Kadınlar Target'ın bu kadar çok şey bildiğini anlayınca nasıl tepki vereceklerdi?

"Onlara bir katalog gönderip 'Doğacak ilk çocuğunuz için sizi kutlarız!' diyorsak ve onlar hamile olduklarını bize hiç söylememişlerse, bu bazı insanları rahatsız edecektir" dedi Pole bana. "Biz mahremiyet yasalarına uyum konusunda çok ihtiyatlıyız. Ama yasalara uyuyor olsanız dahi insanların midesini bulandıracak şeyler yapabilirsiniz."

Bu tür endişeler duymak için çok sebep vardır. Pole'un hamilelik tahmin modelini yaratmasından bir yıl kadar sonra, bir adam Target'ın Minnesota şubesine girip müdürü görmek istediğini söyledi. Elinde sımsıkı tuttuğu bir reklam broşürü vardı. Çok öfkeliydi.

"Kızıma postayla bu geldi!" dedi. "O daha liseye gidiyor ve siz ona bebek giysileri ve bebek karyolası alsın diye kupon mu gönderiyorsunuz? Onu hamile kalmaya *teşvik* etmek mi istiyorsunuz?"

Adamın neden bahsetmekte olduğu konusunda müdürün hiçbir fikri yoktu. Broşüre baktı. Gerçekten de adamın kızına gönderilmişti; içinde de hamile giysileriyle bebek mobilyalarının reklamları ve annelerinin gözlerinin içine bakarak gülümseyen bebeklerin resimleri vardı.

Müdür defalarca özür diledi. Birkaç gün sonra tekrar özür dilemek için adama telefon etti.

Baba biraz mahcuptu.

"Kızımla konuştum" dedi. "Meğerse evimde benim bilmediğim dolaplar dönüyormuş." Derin bir nefes aldı. "Kızım Ağustos'ta doğum yapacak. Size bir özür borçluyum."

Target, tüketicilerde bu türden kaygılar uyandıran tek firma değildir. Verileri çok daha meşru yollarla da olsa kullandığı için saldırıya uğrayan şirketler vardır. Örneğin 2011'de bir New York sakini, McDonald's, CBS, Mazda ve Microsoft'dan davacı oldu. Bu şirketlerin reklam ajansının, insanların İnternet kullanımlarını gözetleyerek satın alma alışkanlıklarının profilini çıkardığını iddia ediyordu. California'da, Target, Walmart, Victoria's Secret ve diğer perakende zincirlerine karşı, kredi kartı kullanan müşterilerden yaşadıkları bölgenin posta kodunu istedikleri ve sonra bu bilgiyi posta adreslerine

ulaşmak için kullandıkları gerekçesiyle açılmış, halen süren grup davaları vardır.

Bir kadının hamileliğini tahmin etmek için verilerden yararlanmanın potansiyel bir halkla ilişkiler faciası olduğunu Pole ile meslektaşları biliyorlardı. Peki reklam broşürlerinin anne adaylarına, Target onları gözetliyormuş gibi görünmeden ulaşmasını nasıl sağlayabilirlerdi? İnsanların alışkanlıklarından, yaşamlarının her ayrıntısını incelemekte olduğunuzu anlamalarına izin vermeden nasıl yararlanırdınız?*

II.

2003 yazında Arista Records'ın Steve Bartels adındaki promosyon yöneticisi, radyo DJ'lerini arayarak çok beğeneceklerine emin olduğu yeni bir şarkıdan bahsetmeye başladı. Hip-hop grubu OutKast'in "Hey Ya!" adlı şarkısıydı bu.

"Hey ya!", funk, rock ve hip-hop'un bir parça da Big Band swing'le

* Bu bölümde anlatılanlar bir düzineden fazla eski ve yeni Target çalışanıyla yapılmış görüşmelere dayanmaktadır. Görüşmelerden bazıları "kaynak belirtilmemesi" kaydıyla gerçekleştirildi, çünkü kaynaklar işten çıkarılmaktan ya da başka bir şekilde cezalandırılmaktan korkuyorlardı. Target'a bu bölümde anlatılanları gözden geçirme ve yorumda bulunma fırsatı sunuldu. Konuk Analizi departmanında görev yapan yöneticilerle görüşme olanağı sağlaması ve yapılan görüşmelerin kayda geçirilmesine izin vermesi istendi. Şirket bunu yapmayı reddetti ve iki e-mail hariç, tüm bilgi-doğrulama sorularını karşılıksız bıraktı. İlk e-mail'de şöyle deniyordu: "Target'taki misyonumuz, 'Daha Fazlasını Bekle, Daha Az Öde' şeklindeki marka vaadimizi mütemadiyen yerine getirip, üstün hizmet, sürekli inovasyon ve olağanüstü bir konuk deneyimi sunarak Target'ı konuklarımız için tercih edilen bir alışveriş merkezi konumuna taşımaktır. Bu misyona çok yoğun bir şekilde odaklanmış olduğumuzdan, konuklarımızın tercihlerini anlama yolunda hatırı sayılır yatırımlarda bulunduk. Bu çabamızda bize yardımcı olması için, konuk popülasyonumuzun farklı demografik kesimlerinde geçerli olan eğilim ve tercihleri anlamamızı mümkün kılacak bazı araştırma araçları geliştirdik. Bu araçlar yoluyla elde edilen verileri, reyonlarımız, ürün seçkimiz, promosyon ve kuponlarımız hakkında bilgilendirmede bulunmak için kullanıyoruz. Bu analiz, Target'ın konuklarına en amaca uygun alışveriş deneyimini yaşatmasına olanak sağlıyor. Örneğin mağaza-içi bir alışveriş işlemi sırasında, araştırma aracımız belli bir konuğa hitap edebilecek indirim tekliflerini, yapılan alışverişe dayalı olarak öngörebiliyor, böylece kuponlar faturayla birlikte konuğa takdim edilebiliyor. Dahası, kişilerin onayı alınarak yapılan bebekler-için-hediye-listeleri kayıtlarımız, konukların ihtiyaçlarının zaman içinde nasıl evrildiğini anlamamıza yardımcı olarak, çiçeği burnunda annelere indirim kuponları temin etmemizi sağlıyor. Bu çabaların, ihtiyaç duyulandan ve istenenden fazlasını sunmak yoluyla doğrudan konuklarımıza, daha güçlü bir konuk sadakati oluşturmak, alışveriş yapma sıklıklarını artırmak, satışları ve kârlılığı çoğaltmak yoluyla da Target'a yarar sağladığına inanıyoruz." İkinci bir e-mail'de ise şöyle söyleniyordu: "Beyanlarımızın hemen hepsi doğru olmayan bilgiler içerir, dolayısıyla onları yayınlamak kamuoyunu yanlış yönlendirmek olacaktır. Her beyanımızı madde madde ele almak niyetinde değiliz. Target yasal zorunluluklarını ciddiye alır ve sağlık bilgilerinin gizliliğine ilişkin olanlar dahil, yürürlükteki federal yasalara ve eyalet yasalarına riayet eder."

birleştirildiği neşeli bir şarkıydı ve yeryüzünün en popüler gruplarından birine aitti. Radyolarda çalınan hiçbir şarkıya benzemiyordu. "İlk duyduğumda tüylerim diken diken oldu" dedi Bartels bana. "Tam bir hite benziyordu. Bar mitzvah törenlerinde ve okulların mezuniyet balolarında yıllarca duyulacak türden bir şarkı gibiydi." Arista ofislerindeki yöneticiler koridorlarda birbirlerine şarkının nakaratını ("shake it like a Polaroid Picture") söylüyorlardı. Hepsi de *Bu şarkı çok tutacak* diye düşünmekteydi.

Bu kesin kanı yalnızca sezgilere dayanmıyordu. O zamanlar Target'ta ve başka her yerde olduğu gibi müzik endüstrisinde de, veri analizlerine dayalı bir dönüşüm süreci yaşanmaktaydı. Perakendeciler nasıl alışverişçilerin alışkanlıklarını tahmin etmek için bilgisayar algoritmalarından yararlanıyorlarsa, müzik ve radyo yöneticileri de dinleyicilerin alışkanlıklarını tahmin etmek için bilgisayar programlarından yararlanıyorlardı. (Yapay zekâ uzmanları ve istatistikçilerden kurulu, İspanya merkezli bir grup olan) Polyphonic HMI şirketi, Hit Song Science (Hit Şarkı Bilimi) adını taşıyan bir program yaratmıştı. Bu program, bir melodinin matematiksel özelliklerini inceleyip, popüler olma şansını tahmin ediyordu. Parçanın temposunu, perdesini, melodisini, akorlarını ve diğer faktörleri Polyphonic HMI'ın veritabanında depolanmış binlerce hit'le karşılaştırarak, melodinin başarılı olma şansının bulunup bulunmadığını öngören bir puan verebiliyordu.

Program, örneğin Norah Jones'un *Come Away With Me* adlı parçasının hit olacağını, endüstrinin büyük çoğunluğu albümü reddettikten sonra tahmin etmişti. (Albüm sonradan on milyon sattı ve sekiz Grammy kazandı.) Santana'nın "Why Don't You and I" adlı parçasının da popüler olacağını, DJ'lerin şüphelerine rağmen öngörmüştü. (Parça *Billboard*'un Top 40 listesinde üç numaraya yükseldi.)

Radyo istasyonlarının yöneticileri "Hey Ya!"yı Hit Song Science'dan geçirdiklerinde iyi bir sonuç aldılar. Hatta iyiden de iyi bir sonuçtu bu: Şarkı gelmiş geçmiş en yüksek puanlardan birini almıştı.

"Hey Ya!," algoritmaya göre müthiş bir hit olacaktı.

4 Eylül 2003'te radyonun en çok dinlendiği saat olan 19:15'te, Philadelphia'daki Top 40 istasyonu WIOQ, radyoda "Hey Ya!"yı çalmaya başladı. Şarkıyı o hafta yedi defa daha, ay boyunca da toplam otuz yedi defa yayınladı.

Aynı dönemde Arbitron adındaki bir şirket de yeni bir teknolojiyi test etmekteydi. Bu teknoloji, belli bir anda belli bir radyo istasyonunu kaç kişinin dinlemekte olduğunun ve spesifik bir şarkı sırasında kaç kişinin kanal değiştirdiğinin anlaşılmasına imkân veriyordu. WIOQ da teste dahil edilen istasyonlardan biriydi. İstasyon yöneticileri "Hey Ya!"nın dinleyicileri radyolarının başına mıhlayacağından emindi.

Derken veriler geldi.

Verilere göre dinleyiciler "Hey Ya!"yı beğenmemekle kalmamış, ondan nefret etmişlerdi. Ondan o kadar çok nefret etmişlerdi ki, aşağı yukarı üçte biri şarkının ilk otuz saniyesi içinde istasyon değiştirmişti. Bu durum yalnızca WIOQ için geçerli değildi üstelik. Ülkenin dört bir yanında, Chicago, Los Angeles, Phoenix ve Seattle'daki radyo istasyonlarında da ne zaman "Hey Ya!" çalınsa, çok büyük sayılarda dinleyici başka kanallara geçiyordu.

Çeşitli yerel istasyonlarda yayınlanan ve her hafta sonu iki milyondan fazla insan tarafından dinlenen bir Top 40 radyo şovunun sunucusu olan John Garabedian, "Onu ilk duyduğumda müthiş bir parça olduğunu düşündüm" dedi. "Ama başka şarkılara benzemiyordu, dolayısıyla yayınlandığı zaman bazı insanlar deliye döndü. Bir dinleyicim bana bunun hayatı boyunca duyduğu en berbat şey olduğunu söyledi."

"İnsanlar Top 40'ı, ya en sevdikleri şarkıları, ya da tıpkı en sevdiklerine benzeyen şarkıları duymak için dinlerler. Farklı bir şey çalınınca bozulurlar. Tanıdık olmayan bir şey duymak istemezler."

Arista "Hey Ya!"nın tanıtımına çok para dökmüştü. Parçanın büyük başarı yakalamasına müzik ve radyo endüstrilerinin ihtiyacı var-

dı. Hit şarkılar servet değerindedir. Bunun tek sebebi insanların şarkıyı satın almaları değildir. Hit şarkılar, dinleyicileri video oyunlarını ve İnternet'i bırakıp radyoya yönelmeye ikna da edebilir. Hit şarkılar televizyonda spor arabalar, moda mağazalarında giysiler sattırabilir. Hit şarkılar, reklam verenlerin, televizyon istasyonlarının, barların, dans kulüplerinin (hatta Apple gibi teknoloji firmalarının) bel bağladığı düzinelerce para-harcama alışkanlığının temelinde yer alır.

Ama şimdi, en çok umut bağlanılan şarkılardan biri (algoritmaların yılın şarkısı olacağını tahmin ettiği bir melodi) çaresizlik içinde çırpınıyordu. Radyo yöneticileri "Hey Ya!"yı bir hite dönüştürmenin bir yolunu bulmaya mecburdular.



Bu soru ("Bir şarkıyı bir hite nasıl dönüştürürsünüz?" sorusu), müzik endüstrisinin varlık göstermeye başladığı zamanlardan beri çözümü bulunamamış bir bilmecedir. İnsanlar ancak son yirmi otuz yıldır spesifik cevaplara ulaşmayı denemişlerdir. Bu işin öncülerinden biri de Rich Meyer adındaki eski bir radyo istasyonu yöneticisiydi. Meyer 1985'te karısı Nancy ile birlikte Chicago'daki evlerinin zemin katında Mediabase adlı bir şirket kurmuştu. Karı koca her sabah uyanıp, çeşitli şehirlerdeki radyo yayınlarının önceki gün kaydedilmiş bantlarını dinler, çalınmış olan her şarkıyı analiz edip, kaç kere çalındığını sayarlardı. Sonra Meyer hangi melodilerin popülarite açısından yükselişte veya düşüşte olduğunu gösteren haftalık bir haber bülteni yayınlardı.

İlk birkaç yıl boyunca, haber bülteninin yalnızca yüz kadar abonesi oldu, dolayısıyla Meyer ile karısı şirketi ayakta tutmakta zorlandılar. Ama dinleyicilerini çoğaltmak için Meyer'ın görüşlerinden faydalanmaya (ve özellikle de, onun dinleyici trendlerini açıklamak için icat ettiği formülleri incelemeye) başlayan istasyonların sayısı zamanla arttı. Sonuçta Meyer'ın haber bülteni, Mediabase'in sattığı

veriler, sonra da giderek büyümekte olan veri-odaklı danışmanlık endüstrisi tarafından sağlanan benzeri hizmetler, radyo istasyonlarının çalışma tarzını değiştirdi.

Meyer'ın en sevdiği bilmecelerden biri de, bazı şarkılar çalınırken dinleyicilerin radyo frekansını değiştirmeye neden hiç yeltenmediğiydi. DJ'ler arasında bu türden şarkılar "yapışkan" olarak nitelendirilirdi. Meyer yıllar yılı yüzlerce yapışkan şarkıyı takibe alarak, popülerliklerini neye borçlu olduklarını keşfetmeye çalışmıştı. Ofisi, üzerine çeşitli yapışkan şarkıların özelliklerini işaretlediği şema ve grafiklerle doluydu. Meyer her zaman yapışkanlığı ölçmenin yeni yollarını arardı. "Hey ya!"nın piyasaya çıktığı sıralar da, Arbitron'un gerçekleştirmekte olduğu testlerden elde edilmiş verilerle deneyler yapmaya başlamıştı. Amacı bu verilerin kendisine yeni sezgiler sağlayıp sağlamayacağını anlamaktı.

Zamanın en yapışkan şarkılarından bazıları çok bariz sebeplerden dolayı yapışkandı: Örneğin Beyoncé'nin "Crazy in Love"ı ve Justin Timberlake'in "Señorita"sı piyasaya daha yeni çıkmış ve çıkar çıkmaz tutulmuştu, ama bunlar tanınmış yıldızlar tarafından icra edilmiş müthiş şarkılardı, dolayısıyla yapışkan olmaları doğaldı. Halbuki bazı şarkılar, kimsenin tam olarak anlayamadığı sebeplerden ötürü yapışkandı. Örneğin 2003 yazı süresince istasyonlarda Blu Cantrell'ın "Breathe" adlı parçası çalınırken hemen hiç kimse frekans değiştirmemişti. Şarkı hiç hatırda kalmayan, tempo ağırlıklı bir melodiydi. DJ'ler onu o kadar yavan bulmuşlardı ki, çoğu DJ'in bu parçayı çalsa da gönülsüzce çaldığını müzik yayınlarında ifade etmişlerdi. Ama insanlar, anketçilerin de sonradan keşfettikleri gibi, şarkıyı çok fazla sevmediklerini belirtmiş olsalar da radyoda her çalındığında nedense durup dinliyorlardı. 3 Doors Down grubunun "Here Without You" adlı parçası ve Maroon 5 grubunun hemen her şarkısı için de aynı şey geçerliydi. Bunlar o kadar özelliksiz gruplardı ki, eleştirmenler ve dinleyiciler onların donuk sound'ları için ("bath rock" adı verilen) yeni bir müzik kategorisi icat etmişlerdi. Ama şarkıları radyoda ne

zaman çalınsa, hemen hiç kimse istasyon değiştirmiyordu.

Bir de, dinleyicilerin *hiç hoşlanmadıklarını* söyledikleri, ama yine de yapışkan olan şarkılar vardı. Mesela Christina Aguilera ve Celine Dion. Yapılan her ankette, erkek dinleyiciler Celine Dion'dan nefret ettiklerini, şarkılarına katlanamadıklarını söylüyorlardı. Ama ne zaman radyoda bir Dion melodisi duysalar, o istasyondan ayrılamıyorlardı. Los Angeles piyasası içinde, her saat sonu düzenli olarak Dion çalan istasyonlar (dinleyici sayısı ölçüldüğü zaman görüldüğü üzere) dinleyicilerini yüzde 3 gibi bir oranla rahat rahat artırabiliyorlardı. Radyo dünyasında muazzam bir rakamdı bu. Erkek dinleyiciler Dion'dan hiç hoşlanmadıklarını *düşünüyor* olabilirlerdi, ama Dion şarkıları duydukları zaman onlara yapışıp kalıyorlardı.

Meyer bir gece oturup, bir sürü yapışkan şarkıyı art arda, döne döne, tekrar tekrar dinlemeye koyuldu. Bunu yaparken, aralarında bir benzerlik fark etmeye başladı. Şarkıların birbirine benzediği filan yoktu. Bazıları balad, bazıları pop melodileriydi. Ne var ki her biri Meyer'ın bu özel kategoriye ait şarkılardan duymayı beklediği şeye tıpatıp uyduğu için, insan hepsinin birbirine benzediğini düşünüyordu. (Radyodaki başka her şey gibi) kulağa *tanıdık* geliyorlardı, ama biraz daha gösterişli, kusursuz şarkının altın oranına biraz daha yakındılar.

Meyer bana şöyle anlattı: "Bazen istasyonlar dinleyicileri telefonla arayarak bir şarkıdan küçük bir kuple dinletirler, dinleyiciler de 'Milyon defa duydum bunu. Bıkkınlık geldi artık' derler. Ama radyoda çalındığı zaman bilinçaltınız 'Ben bu şarkıyı biliyorum! Milyon defa dinledim onu! Eşlik edebilirim!' der. Yapışkan şarkılar radyoda duymayı *beklediğiniz* şarkılardır. Beyniniz o şarkıyı gizlice ister, çünkü o şarkı zaten duymuş ve beğenmiş olduğunuz başka her şeye çok benzemektedir. Tam size göredir."

Bize "tanıdık" gelen sesleri tercih etmemizin nörolojimizin bir ürünü olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Araştırmacılar insanların beyinlerini müzik dinlemekte oldukları sırada incelemiş, beynin

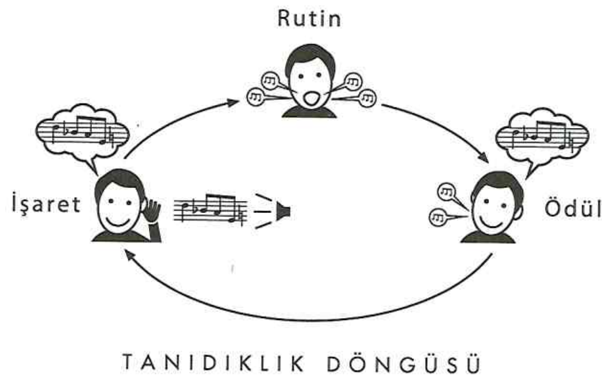
hangi bölgelerinin işitsel uyarıların kavranmasıyla ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Müzik dinlemek, işitme korteksi, talamus ve superior parietal korteks dahil, beynin birçok bölgesini aktive eder. Aynı bölgeler, paternleri tanıma ve beynin hangi girdilere dikkat edip hangilerini göz ardı edeceğine karar vermesine yardımcı olma işlevleriyle de ilişkilidir. Başka bir deyişle, müziği işleyen beyin bölgesi, paternleri bulmak ve onlarda tanıdık özellikler aramak üzere tasarlanmıştır. Bu gayet mantıklıdır. Müzik ne de olsa karmaşık bir şeydir. Hemen her şarkının içinde (hatta gürültülü bir caddede konuşmaya çalışan birinin cümlelerinde) yer alan tonlar, perdeler, üst üste binmiş melodiler ve birbiriyle yarışan sesler o kadar yoğun ve kuvvetlidir ki, beynimizin bazı seslere odaklanıp diğerlerini yok sayma yeteneği olmasaydı her şeyi kakofoni olarak algılardık.

Beyinlerimiz müzikte tanıdıklık arar, çünkü dikkatimizi bütün o seslere dağıtmadan dinleyebilmemizi tanıdıklık sağlar. MIT'deki bilim insanları tarafından keşfedildiği gibi, davranışsal alışkanlıklar bizi aksi takdirde her gün vermek zorunda kalacağımız sayısız kararın altında ezilmekten nasıl kurtarıyorsa, dinleme alışkanlıkları da benzer bir sebep için vardır: Onlar olmasaydı, bir futbol maçında çocuğumuzun sesine mi, antrenörün düdüğüne mi, yoksa işlek bir caddeden gelen gürültüye mi konsantre olacağımıza karar vermemiz imkânsızlaşırdı. Dinleme alışkanlıkları, önemli sesleri yok sayılabilecek seslerden ayırmamızı ve bunu farkında olmadan yapmamızı mümkün kılar.

(Daha önce hiç duymadığınız halde) kulağınıza "tanıdık" gelen şarkıların yapışkanlık kazanmasının sebebi de budur. Beyinlerimiz, daha önce duymuş olduklarımıza benziyormuş gibi gelen işitsel paternleri tercih etmek üzere tasarlanmıştır. Celine Dion piyasaya yeni bir şarkı çıkardıysa (ve bu şarkı onun diğer tüm şarkılarına olduğu gibi, radyoda çalınan başka şarkıların da çoğuna benziyorsa) beyinlerimiz farkında olmadan onun tanıdıklığını arzulamaya başlar ve şarkı yapışkanlık kazanır. Bir Celine Dion konserine belki hiç gitmezsi-

niz, ama onun şarkılarını radyoda dinlersiniz, çünkü arabanızla işe giderken duymayı *beklediğiniz* türden şarkılardır onlar. Alışkanlıklarınızla mükemmelen uyumludurlar.

Hit Song Science programı da, müzik yöneticileri de "Hey Ya!"-nın bir hit olacağına eminken şarkının radyoda neden tutmadığı, işte bu anlayış yardımıyla açıklığa kavuştu: Problem "Hey Ya!"nın kötü bir şarkı olması değildi. Problem Hey Ya!"nın *tanıdık olmamasıydı.* Radyo dinleyicileri kendilerine sunulan her yeni şarkı için bilinçli bir karar vermek istemiyordu. Beyinleri seçim yapmak yerine bir alışkanlığı takip etmek istiyordu. Çoğu zaman, bir şarkıyı sevmeyi ya da sevmemeyi gerçek anlamda seçmeyiz. Böyle bir seçim yapmak çok fazla zihinsel efor gerektirecektir. Daha ziyade, işaretlere ("Bu şarkı şimdiye dek hoşuma gitmiş olan tüm diğer şarkılar gibi") ve ödüllere ("Çalarken mırıldanmak da eğlenceliymiş!") tepki verir ve hiç düşünmeden ya şarkıyı söylemeye başlar ya da istasyon değiştiririz.



TANIDIKLIK DÖNGÜSÜ

Arista'nın ve radyo DJ'lerinin karşı karşıya kaldığı sorun, Andrew Pole'un Target'ta karşılaştığı sorunun bir varyasyonu sayılabilir: Radyo dinleyicileri beğenmediklerini söyleyebilecekleri bir şarkıyı daha önce duymuş oldukları bir şeyi andırdığı sürece başından sonuna dek seve seve dinlerler. Hamile kadınlar da adreslerine postayla gönderilen kuponları, Target'ın rahimlerini gözetlediğini anlamadıkları sürece seve seve kullanırlar. Gözetlenmek tanıdık olmayan ve biraz

ürkütücü bir şeydir. Target'ın hamile olduğunuzu bildiğini kanıtlayan bir kupon almak, müşteri beklentileriyle çelişir. Kırk iki yaşında bir yatırım bankerine Celine Dion'un şarkılarına eşlik etmekte olduğunu söylemekle birdir. Düpedüz yanlış gelir.

O halde DJ'ler "Hey Ya!" gibi şarkıları, sonunda tanıdık gelmeye başlayana dek sabırla dinlemeye dinleyicilerini nasıl ikna ederler? Target, hamile kadınları çocuk bezi kuponlarını kullanmaya, onları korkutmadan nasıl ikna eder?

Yeni bir şeye eski giysiler giydirerek ve tanıdık olmayanı tanıdık göstererek tabii ki.

III.

1940'ların başlarında ABD hükümeti, ülkenin yerli et üretiminin büyük bölümünü II. Dünya Savaşı'nda savaşan birliklere destek vermek amacıyla Avrupa'ya ve Pasifik cephesine göndermeye başladı. Dolayısıyla anavatanda biftek ve domuz pirzolası bulmak iyice zorlaştı. Amerika Birleşik Devletleri'nin savaşa girdiği 1941 yılının sonuna gelindiğinde, New York restoranlarında at eti kullanılarak hamburger yapılıyordu, kümes hayvanları da karaborsaya düşmüştü. Federal görevliler savaşın uzaması halinde milletin protein ihtiyacının karşılanamayacağından korkmaya başladılar. Eski başkan Herbert Hoover, 1943'te hükümet tarafından dağıtılan el ilanlarından birinde, "Bu sorun, savaş devam ettiği müddetçe Birleşik Devletler'de giderek büyüyecektir" diyordu Amerikalılara. "Hayvan yetiştiren çiftliklerimizde işgücü kıtlığı yaşanıyor; ama her şeye rağmen İngilizlere ve Ruslara erzak tedarik etmek zorundayız. Et ve yağ, bu savaşta tanklar ve uçaklar kadar gerekli savaş malzemeleridir."

Kaygıya kapılan Savunma Bakanlığı, ülkenin önde gelen (ve aralarında Margaret Mead ile Kurt Lewin gibi ileride büyük ün kazanacak akademisyenlerin de bulunduğu) düzinelerce sosyolog, psikolog ve antropologla görüşüp, onlara Amerikalıları sakatat yemeye ikna et-

menin bir yolunu bulma görevi verdi. Antrikotlar ve biftekler askerlere gittikten sonra geriye kalan, protein açısından zengin karaciğer, yürek, böbrek, beyin, mide ve bağırsakları, ev kadınlarının kocaları ve çocukları için pişirmelerini sağlayacaklardı.

O zamanlar sakatat etleri Amerika'da hiç sevilmezdi. 1940'ta orta sınıftan bir kadın, dil veya işkembeyle sofrasının tadını kaçıracağına açlıktan ölmeyi tercih ederdi. İşte bu yüzden, Gıda Alışkanlıkları Komitesi'ne katılan bilim insanları 1941'de ilk kez bir araya geldikleri zaman kendilerine bir hedef koydular: Amerikalıları sakatat yemekten caydıran kültürel engelleri sistematik bir şekilde saptayacaklardı. Sonunda iki yüzden fazla çalışma yayınlandı. Hepsinin merkezinde benzer bir bulgu yer alıyordu: İnsanların diyetlerini değiştirmek için, egzotik olanı tanıdık hale getirmek gerekir. Bunu yapabilmek için de, onu sıradan kılıklara sokup kamufle etmelisiniz.

Bilim insanları şu sonuca vardılar: Amerikalıların karaciğer ve böbrek yemeye ikna olmaları isteniyorsa, ev kadınlarının bu yiyecekleri ailelerin sofrada görmeyi *beklediği* şeylere mümkün olduğunca benzeyen bir görünüm, tat ve kokuyla sunabilmeleri gerekiyordu. Örneğin, Levazım Teşkilatı'nın askerleri beslemekten sorumlu olan birimi 1943'te birliklere taze lahana vermeye başladığında, askerler yemeyi reddetti. Bunun üzerine yemekhane görevlileri lahanayı doğrayıp haşlayarak askerin tepsisindeki diğer sebzelerden farksız bir görünüme kavuşturdular. Askerler hiç şikâyet etmeden yediler. "Askerler, tanıdık olsun ya da olmasın her yemeği, önceki deneyimlerine benzer bir şekilde hazırlandığı ve tanıdık bir görünümle sunulduğu zaman büyük olasılıkla yiyorlardı" dedi, o dönemin çalışmalarını değerlendiren günümüz araştırmacılarından biri.

Gıda Alışkanlıkları Komitesi, Amerikalıların diyetini değiştirmenin sırrının tanıdıklık yaratmak olduğu sonucuna vardı. Çok geçmeden, hükümetten ev kadınlarına "bifteğe ve böbrekli böreğe her kocanın bayılacağını" söyleyen el ilanları gitti. Kasaplar karaciğerle nasıl rulo köfte yapılacağını açıklayan tarifler dağıtmaya başladılar.

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden birkaç yıl sonra, Gıda Alışkanlıkları Komitesi feshedildi. Ama o güne gelindiğinde sakatat etleri Amerikan diyetine tam manasıyla katılmıştı. Bir araştırmaya göre sakatat tüketimi savaş sırasında yüzde 33 oranında arttı. 1955'te bu oran yüzde 50'ye yükseldi. Böbrek sofraların başlıca yemeklerinden biri oldu. Karaciğer özel günlerde yeniyordu. Amerika'nın yemek paternleri o kadar geniş çaplı bir değişime uğramıştı ki, sakatat etleri konforu simgeler hale gelmişti.

O zamandan bu yana ABD hükümeti, Amerikan vatandaşlarının diyetini iyileştirmeyi amaçlayan başka düzinelerce girişim başlattı. İnsanları her gün beş meyve veya sebze yemeye özendirmek amacıyla başlatılan "Günde Beş" kampanyası, ABD Tarım Bakanlığı'nın besin piramidi uygulaması ve yağı azaltılmış peynir ve süt tüketimini teşvik faaliyetleri, bunlardan bazılarıdır. Ama hiçbiri komitenin bulgularına bağlı kalmadı. Hiçbiri tavsiyelerini mevcut alışkanlıklar kisvesi altına gizlemeyi denemedi. Sonuçta bütün kampanyalar başarısızlığa uğradı. Bugüne değin Amerikan diyetinde kalıcı bir değişime sebep olan yegâne hükümet programı, 1940'lardaki sakatat kampanyası oldu.

Gelgelelim, radyo istasyonları ve (Target'ın da aralarında olduğu) büyük şirketler biraz daha uyanık davrandılar.

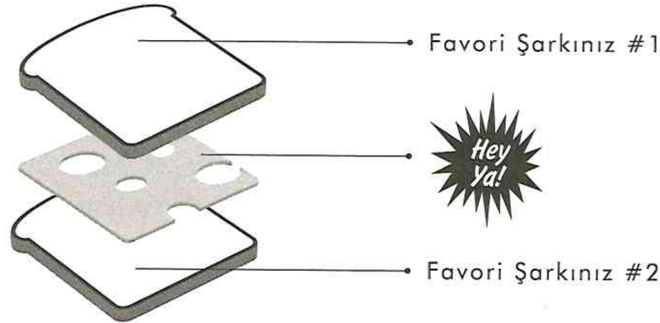


DJ'ler çok geçmeden fark ettiler ki, "Hey Ya!"yı bir hite dönüştürmek için kulağa tanıdık gelmesini sağlamak gerekiyordu. Bunu yapmak için de özel bir şeye ihtiyaç vardı.

Hit Song Science gibi bilgisayar programları insanların alışkanlıklarını öngörmekte oldukça başarılıydı. Ama bazen bu algoritmaların, henüz gerçek anlamda ortaya çıkmamış alışkanlıkları tespit ettiği de oluyordu. Şirketler pazarlama faaliyetlerini henüz edinmediğimiz ya da daha kötüsü, (acıklı baladlara olan gizli düşkünlüğümüz gibi)

kendimize itiraf etmek istemediğimiz alışkanlıklara yöneltirlerse, kepenk indirme tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Bir süpermarket "Bizim şekerli gevrek ve dondurma reyonumuz çok zengindir!" diye övünürse, alışverişçiler ondan uzak dururlar. Bir kasap "İşte size akşam yemeğiniz için bir parça bağırsak" diyecek olsa, 1940'ların ev kadını güveçte ton balığı yapmayı tercih eder. Bir radyo istasyonu "Yarım saatte bir Celine Dion çalıyoruz!" diye böbürlense, kimse o istasyonu dinlemez. İşte bu yüzden, süpermarket sahipleri elma ve domateslerinin reklamını yaparlar (ama bu arada, kasaya doğru ilerlerken mutlaka M&M'lerin ve Häagen-Dazs'ların yanından geçmenizi sağlarlar); 1940'ların kasapları karaciğerden "yeni biftek" diye bahsederler; DJ'ler de arada bir sessizce *Titanik*'in dillere dolanan şarkısını çalarlar.

"Hey Ya!"nın bir hit olabilmesi için, yerleşmiş bir dinleme alışkanlığının parçası haline gelmesi gerekiyordu. Bir alışkanlığın parçası haline gelebilmesi için de, tıpkı ev kadınlarının böbreği rulo köfteye katarak kamufle etmeleri gibi, önceleri biraz kamufle edilmesi gerekiyordu. İşte bu yüzden, Philadelphia'daki WIOQ'da (ve ülkenin dört bir yanındaki diğer istasyonlarda) DJ'ler "Hey Ya!"yı her çaldıklarında onu çok popüler iki şarkı arasına sandviç yapmaya özen gösterdiler. "Artık kitaplara geçmiş bir şarkı-listesi teorisidir bu" dedi bir radyo danışmanı olan Tom Webster. "Yeni bir şarkıyı, geniş çapta popülarite kazanmış iki hit parça arasında çalarsın."



Ama DJ'ler "Hey Ya!"yı gelişigüzel bir hitin yanında yayınlamıyorlardı: Blu Cantrell, 3 Doors Down, Maroon 5, Christina Aguilera gibi sanatçılara ait, Rich Meyer'ın diğerlerininkine benzemeyen bir yapışkanlığa sahip olduğunu keşfettiği türden şarkılar arasına sandviç yapıyorlardı. (Hatta bazı istasyonlar aynı şarkıyı iki defa kullanmaya çok hevesliydi.)

Örneğin WIOQ'nun 19 Eylül 2003 için geçerli olan şarkı-listesine bir bakalım:

11:43	"Here Without You" / 3 Doors Down
11:54	"Breathe" / Blu Cantrell
11:58	"Hey Ya!" / OutKast
12:01	"Breathe" / Blu Cantrell

Bu da 16 Ekim için geçerli olan şarkı-listesi:

9:41	"Harder to Breathe" / Maroon 5
9:45	"Hey Ya!" / OutKast
9:49	"Can't Hold Us Down" / Christina Aguilera
10:00	"Frontin'" / Pharrell

Bu da 12 Kasım için:

9:58	"Here Without You" / 3 Doors Down
10:01	"Hey Ya!" / OutKast
10:05	"Like I Love You" / Justin Timberlake
10:09	"Baby Boy" / Beyoncé

"Bir şarkı-listesini yönetmenin püf noktası, riski azaltmaktır" dedi Webster. "İstasyonlar yeni şarkılar çalma riskini göze almak zorundadır, aksi takdirde insanlar dinlemeyi bırakır. Ama dinleyicinin asıl istediği, zaten sevdiği şarkılardır. Demek ki yeni şarkıları mümkün olduğunca hızlı bir şekilde tanıdıklaştırmanız gerekir."

WIOQ "Hey Ya!"yı Eylül başında (sandviç yapmadan) çalmaya başladığında, şarkı her çalındığında dinleyicilerin yüzde 26,6'sı istas-

yon değiştiriyordu. Ekim'e kadar şarkı yapışkan hitler arasında çalındıktan sonra bu "istasyon değiştirme faktörü" yüzde 13,7'ye düştü. Aralık ayına gelindiğinde yüzde 5,7 oldu. Ülkenin dört bir yanındaki diğer büyük radyo istasyonları da aynı sandviç tekniğini uyguladılar ve istasyon-değiştirme oranı onlarda da aynı paterni izledi.

Dinleyiciler "Hey Ya!"yı tekrar tekrar dinledikçe şarkı tanıdıklaştı. İyice popüler olduğu zaman, WIOQ günde on beş defa "Hey Ya!" çalmaya başladı. Dinleme alışkanlıklarındaki değişim insanları "Hey Ya!"yı beklemeye (hatta onu arzulamaya) sevk etti. Bir "Hey Ya!" alışkanlığı doğdu. Şarkı yoluna devam ederek bir Grammy kazandı, 5,5 milyondan fazla albüm sattırdı ve radyo istasyonlarına milyonlarca dolar kazandırdı. "Bu albüm OutKast'in adını süperstarların arasına kazıdı" dedi promosyon yöneticisi Bartels bana. "Hip-hop'cu olmayan dinleyiciler de bu albüm sayesinde grupla tanıştılar. Şimdilerde yeni bir sanatçının bana single'ını dinlettikten sonra *Bu şarkı yeni 'Hey Ya!' olacak* dediğini duymak öyle hoşuma gidiyor ki."



Andrew Pole'un hamilelik-tahmin makinesini yapmasından ve hamile olması muhtemel binlerce kadın alışverişçiyi tespit etmesinden sonra, bu kadınlardan bazılarının (hatta çoğunun) gebeliklerinin Target tarafından bilindiğini açıkça ortaya koyan bir reklam broşürü aldıkları zaman biraz bozulabileceklerine dikkat çekilince herkes bir adım gerileyip seçeneklerini gözden geçirmeye karar verdi.

Pazarlama departmanı, ulusal bir kampanyaya girişmeden evvel birkaç deneme yapmanın akıllıca olabileceği görüşündeydi. Küçük müşteri gruplarına özel olarak tasarlanmış reklam broşürleri gönderme olanağına sahiptiler. Alışverişçilerin nasıl tepki vereceklerini görmek için, Pole'un hamileler listesinden gelişigüzel seçilmiş isimlere reklam kombinasyonları göndermeye başladılar.

Pole'un hamilelik tahmin programı hakkında ilk elden bilgi sa-

hibi olan bir Target yöneticisi, "Her müşteriye, 'Geçen hafta satın aldığınız her şey işte burada, bu da aynı ürünler için bizden size birer kupon,' diyen, kendisi için özel olarak tasarlanmış bir reklam kitapçığı gönderme kapasitesine sahibiz" dedi bana. "Bunu market ürünleri için her zaman yapıyoruz.

"Ama hamilelik ürünleri söz konusu olduğunda, bazı kadınların kötü tepki verdiğini öğrendik. Biz de hamile kadınların kitapçıklarına onların asla satın almayacağını bildiğimiz türden şeylerin reklamlarını katmaya başladık. Böylece bebeklerle ilgili reklamlar tesadüfi göründü. Çocuk bezi reklamının yanına bir çim biçme makinesi koyuyorduk. Bebek giysilerinin yanına şarap kadehleri için indirim kuponu koyuyorduk. Böylece bütün ürünler gelişigüzel seçilmiş gibi duruyordu.

"Ve anladık ki, hamile bir kadın gözetlenmiş olduğunu düşünmediği sürece kuponları kullanıyordu. Kendisine gelen çocuk bezi ve bebek karyolası reklamlarının mahallesindeki herkese gittiği zannediyordu yalnızca. Onu ürkütmediğimiz sürece, bu yöntem işe yarıyordu."

"Hamile bir kadına, hamileliğinden haberdar olduğunuzu belli etmeden, ürünlerinizi nasıl tanıtırsınız?" sorusuna Target'ın ve Pole'un bulduğu çözüm, DJ'lerin dinleyicileri tuzağa düşürüp "Hey Ya!"yı dinletmek için kullandıkları yolla esasen aynıydı. Target çocuk bezi kuponlarını hamilelikle alakası olmayan ürünler arasına sandviç yapmaya başlayarak, reklamların anonim, tanıdık ve güven verici görünmesini sağladı. Sahip oldukları bilgiyi kamufle etmiş oldular.

Çok geçmeden, Target'ın "Anne ve Bebek" satışları patladı. Şirket satış rakamlarını belli sebeplerden ötürü gizli tutuyor, ama Pole'un işe alındığı 2002 yılı ile 2009 yılı arasında Target'ın gelirleri 44 milyar dolardan 65 milyar dolara yükseldi. 2005'te şirketin başkanı Gregg Steinhafel bir salon dolusu yatırımcıya şirketin "anne ve bebek gibi spesifik konuk kesimlerine hitap eden ürün ve kategorilere ağırlıklı bir şekilde odaklanmış" olmasıyla övündü.

"Veritabanı araçlarımız giderek geliştikçe, Target Posta yeni an-

neler ve gençler gibi spesifik konuk kesimlerine çeşitli indirimler ve kolaylıklar sağlamanın kullanışlı bir yolu olarak kendini göstermiştir" dedi. "Örneğin Target Bebek, doğum öncesi bakım döneminden başlayıp, araba koltuğu ve puset çağına kadar bir bebeğin hayatının bütün aşamalarını takip edebilmektedir. Target Bebek Direkt Posta Programı, 2004'te posta-listesi hacminde ve satışlarda oldukça büyük artışlar kaydetmiştir."

Sattığınız şey ister yeni bir şarkı, ister yeni bir yiyecek, ister yeni bir karyola olsun, alınacak ders aynıdır: Yeni bir şeyi eski alışkanlıklarla paketlerseniz, insanların onu kabul etmesi kolaylaşır.

IV.

Bu dersin kullanışlılığı, yalnızca büyük şirketler, devlet daireleri veya beğenilerimizi manipüle etmeyi uman radyo istasyonları için geçerli değildir. Aynı anlayışlar, yaşam tarzımızı değiştirmek için de kullanılabilir.

Örneğin 2000'de, Birleşik Devletler'in kâr amacı gütmeyen en büyük organizasyonlarından biri olan YMCA, veri analizlerine dayalı falcılık güçlerinden yararlanarak dünyayı daha sağlıklı bir yer haline getirmek amacıyla iki istatistikçiyi işe aldı. YMCA'in Birleşik Devletler'de çoğu spor salonu ve halkevi olan 2.600'den fazla şubesi vardır. On yıl kadar önce, organizasyonun liderleri rekabet güçlerini nasıl koruyabilecekleri konusunda endişelenmeye başladılar. Bir toplumbilimci ile bir matematikçiden (Bill Lazarus ile Dean Abbott'tan) yardım istediler.

Bu iki adam, yıllar yılı yapılıp biriktirilmiş 150.000'den fazla YMCA üye memnuniyeti anketinden veri toplayarak, bu verilerde paternler aramaya başladı. O dönemde YMCA yöneticileri arasındaki genel kanı, insanların şık egzersiz araçları ve pırıl pırıl, modern tesisler istediği yönündeydi. YMCA, ağırlık salonları ve yoga stüdyoları kurmak için milyonlarca dolar harcamıştı. Gelgelelim, anketler analiz edildiği zaman ortaya çıktı ki, tesislerin güzelliği ve egzersiz

makinelerinin varlığı belki ilk etapta insanların katılımını sağlıyor olsa da, orada kalmalarını sağlayan şey başkaydı.

Verilere göre, üye kalıcılığını çalışanların üyeleri isimleriyle tanıyıp tanımadıkları ya da içeri girdikleri zaman merhaba deyip demedikleri gibi duygusal faktörler belirliyordu. Öyle anlaşılıyordu ki, insanlar spor salonuna çoğunlukla bir koşu bandı için değil, insanî temas için gidiyorlardı. Bir üye YMCA'de biriyle arkadaşlık kurduysa egzersiz programlarına katılımı artıyordu. Başka bir deyişle, YMCA'e üye olan insanların belli bazı sosyal alışkanlıkları vardı. YMCA onları tatmin ederse, üyeler mutlu oluyordu. Demek ki YMCA insanları egzersize teşvik etmek istiyorsa, zaten var olan paternlerden yararlanarak çalışanlarına ziyaretçilerin isimlerini hatırlamayı öğretmeliydi. Target ve radyo DJ'leri tarafından alınmış olan dersin bir varyasyonuydu bu: Yeni bir alışkanlığı (bu vakada egzersizi) satmak için, onu insanların zaten bildiği ve sevdiği bir şeyle (arkadaş edinmenin kolay olduğu yerlere gitme içgüdüsüyle) paketlemek gerekir.

"İnsanları spor salonunda tutmanın şifresini kırıyoruz" dedi Lazarus bana. "İnsanlar sosyal ihtiyaçlarını tatmin eden yerlere gitmek istiyorlar. Onlara gruplar halinde egzersiz yaptırdığımız zaman katılımları artıyor. Bu yolla toplumun sağlık düzeyini yükseltmek mümkün."

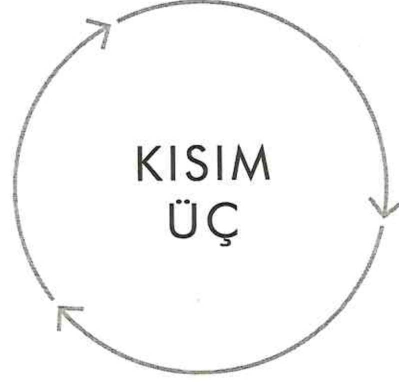
Çok yakında bir gün, diyor öngörü analizi uzmanları, şirketlerin beğenilerimizi bizden iyi tanıyıp alışkanlıklarımızı tahmin etmeleri mümkün olacak. Ama birinin belli bir fıstık ezmesi markasını tercih edebileceğini bilmek, onun bu tercih doğrultusunda hareket etmesini sağlamaya yetmez. Yeni bir alışkanlığı pazarlamak için (konu ister market ürünleri olsun, ister egzersiz), yeni olanın tanıdık görünmesini nasıl sağlayacağınızı anlamanız şarttır.

Andrew Pole'la son konuştuğumda, ona karımın ikinci çocuğumuza yedi aylık hamile olduğundan bahsettim. Pole'un da çocukları var, dolayısıyla biraz çocuklardan konuştuk. Karımla ben arada bir Target'tan alışveriş ederiz, dedim ona. Yaklaşık bir sene önce, pos-

tayla kupon almaya başlayabilmek için şirkete adresimizi vermiştik. Son zamanlarda, karımın hamileliği ilerledikçe evimize gelen çocuk bezi, losyon ve bebek giysisi reklamlarının sayısında belli belirsiz bir artış fark ediyordum.

O kuponlardan bazılarını bu hafta sonu kullanmak niyetinde olduğumu söyledim ona. Ayrıca bir bebek karyolası, bebek odası için perde ve belki bizim ufaklık için birkaç Tamirci Bob oyuncağı almayı da düşünüyordum. Target'ın bana tam da satın almam gereken şeyler için kuponlar gönderiyor olması gerçekten çok işimize yarıyordu.

"Bebek bir doğsun da, sen asıl o zaman gör" dedi Pole. "İstediğini senin bile bilmediğin şeyler için kuponlar yolluyor olacağız sana."



Toplumların Alışkanlıkları

8

SADDLEBACK KİLİSESİ VE MONTGOMERY OTOBÜS BOYKOTU

Toplumsal Hareketler Nasıl Ortaya Çıkar?

I.

18:00 kalkışlı Cleveland Avenue otobüsü kaldırıma yanaştı. Çerçevesiz gözlük takmış, kahverengi sade bir ceket giymiş, kırk iki yaşında, minyon, Afro-Amerikalı bir kadın basamakları tırmanıp otobüse bindi, sonra da cüzdanından on sent çıkarıp kutuya attı.

Tarih 1 Aralık 1955, yer Alabama'nın Montgomery kentiydi. Montgomery Fair mağazasında komandatura olarak çalışmakta olan kadın, uzun bir günün ardından yeni paydos etmişti. Otobüs kalabalıktı ve kanun gereği öndeki dört sıra beyaz yolculara ayrılmıştı. Siyahların oturmasına izin verilen yerler arkadaydı, ama hepsi de çoktan dolmuştu. Bunun üzerine, ismi Rosa Parks olan kadın beyazlara ait sıraların hemen arkasındaki orta sıralardan birine geçip oturdu. Bu sıralarda oturmaya siyahların da, beyazların da hakkı vardı.

Otobüs yoluna devam ederken, duraklardan başka yolcular da

aldı. Kısa süre sonra bütün sıralar dolmuştu. Beyaz bir adamın da aralarında bulunduğu bazı yolcular, tavandaki demir boruya tutunarak ayakta yolculuk ediyorlardı. Otobüs şoförü James F. Blake, beyaz yolcunun ayakta kaldığını görünce Parks'ın oturduğu bölümdeki siyah yolculara bağırarak adama yer vermelerini söyledi, ama kimse yerinden kıpırdamadı. Otobüs gürültülüydü. Duymamış olabilirlerdi. Montgomery Caddesi'nde Empire Theatre'ın önündeki otobüs durağına yanaştıklarında, Blake yerinden kalkıp arka tarafa yürüdü.

"Belanızı aramıyorsanız kalkın çabuk yerinizden" dedi. Siyah yolculardan üçü kalkıp otobüsün arka tarafına gittiler, ama Parks yerinde kaldı. Beyazlara ait bölümde oturmadığını söyledi şoföre, üstelik ayakta tek bir beyaz yolcu vardı.

"Kalkmazsan," dedi Blake, "polisi arayıp tutuklatırım seni."

"İstediğini yap" dedi Parks.

Şoför gidip iki polis memuru buldu.

Otobüse binen memurlardan biri, "Neden kalkmıyorsun?" diye sordu Parks'a.

"Bizi neden itip kakıyorsunuz?" dedi Parks.

"Bilmiyorum" diye cevap verdi memur. "Ama kanun kanundur. Seni tutukluyoruz."

O an, otobüsteki kimse farkında olmasa da, yurttaşlık hakları hareketi başlatılmış oldu. Bu küçük karşı koyuş, ırk ilişkileri arasındaki savaşı eylemciler tarafından mahkemelerde ve yasama organlarında sürdürülen bir kavga olmaktan çıkarıp, gücünü büyük cemiyetlerden ve toplu protestolardan alan bir yarışa çevirecek olan bir dizi eylemin ilkiydi. Ertesi sene boyunca, Montgomery'nin siyah nüfusu ayaklanıp kamu otobüslerini boykot edecek, eylemlerine ancak toplu taşımacılığa ırk ayrımcılığı getiren kanun geçersiz kılınınca son verecekti. Boykot, otobüs hattını finansal açıdan çökertecek, on binlerce protestocuyu yollara dökecek, ülkeyi Martin Luther King, Jr adında genç ve karizmatik bir liderle tanıştıracak, Little Rock'a, Greensboro'ya, Raleigh'ye, Birmingham'a ve son olarak Kongre'ye yayılacak

olan toplumsal bir hareketi ateşleyecekti. Parks bir kahramana dönüşecek, Başkanlık Özgürlük Madalyası alacak, tek bir itaatsizlik eyleminin dünyayı nasıl değiştirebildiğinin parlak bir örneğini teşkil edecekti.

Ama hepsi bundan ibaret değildir. Rosa Parks'ın ve Montgomery otobüs boykotunun yurttaşlık hakları hareketinin merkez üssü haline gelmesine yalnızca bireysel bir itaatsizlik eylemi değil, sosyal paternler de sebep olmuştur. Parks'ın deneyimleri, sosyal alışkanlıkların gücü konusunda alınacak bir ders sunar. Sosyal alışkanlıklar, düzinelerce, yüzlerce, binlerce insanın düşünmeden meydana getirdiği davranışlardır. Ortaya çıkışlarını fark etmek genellikle zordur, ama dünyayı değiştirebilecek güçtedirler. Sosyal alışkanlıklar, caddeleri protestocularla dolduran şeydir. O protestocular birbirlerini tanımıyor olabilirler, farklı sebeplerle yürüyor olabilirler, ama aynı istikamette yürüyorlardır. Bazı girişimler fitili ateşleyemezken bazılarının dünyayı değiştiren toplumsal hareketlere dönüşmesinin sebebi, sosyal alışkanlıklardır. Sosyal alışkanlıkların böyle bir etkiye sahip olmasının sebebi ise, (ister büyük ölçekli devrimler olsun, ister kiliselerdeki basit çalkantılar olsun) birçok toplumsal hareketin temelinde, tarihçi ve sosyologların söylemine göre tekrar tekrar ortaya çıkan üç-aşamalı bir sürecin yer almasıdır:

Toplumsal bir hareket, sosyal arkadaşlık alışkanlıkları ve yakın tanıdıklar arasındaki güçlü bağlar sayesinde başlar.

Bir cemiyetin alışkanlıkları ve mahallelerle klanları bir arada tutan zayıf bağlar sayesinde gelişir.

Ve hareketin liderleri katılımcılara yeni bir kimlik hissi ve bir sahiplenme duygusu yaratan yeni alışkanlıklar kazandırdığı için devam eder.

Toplumsal bir hareket genellikle, ancak bu sürecin üç aşaması birden gerçekleştiği zaman kendiliğinden yürür hale gelip, kritik yoğunluğa ulaşabilir. Başarılı sosyal değişimin başka formülleri de vardır; çağlar ve mücadeleler arasında farklılık gösteren yüzlerce detay

bulunur. Ama sosyal alışkanlıkların nasıl işlediğini anlarsak, Montgomery'nin ve Rosa Parks'ın neden bir yurttaşlık hakları kampanyasının katalizörü haline geldiğini daha kolay açıklayabiliriz.

Parks'ın o kış günü ortaya koyduğu başkaldırı, tutuklanmasından başka hiçbir sonuca yol açmayabilirdi, ama açtı. Demek ki devreye alışkanlıklar girdi ve hayret verici sonuçlar doğdu.



Rosa Parks, Montgomery'nin otobüslerinde uygulanan ırk ayrımcılığı yasalarını ihlal ettiği gerekçesiyle hapse atılan ilk siyah yolcu değildi. O sene bile ilk değildi. 1946'da Geneva Johnson, oturulacak yerler konusunda bir otobüs şoförüne karşılık verdiği için tutuklanmıştı. 1949'da Viola White, Katie Wingfield ve iki siyah çocukları, beyazlara ayrılan bölüme oturdukları ve kalkmayı reddettikleri için tutuklandılar. Aynı yıl, (otobüslerinde ırk ayrımcılığı uygulanmayan) New Jersey'den misafir gelmiş iki siyah genç, beyaz bir adamla çocuğun yanına oturarak yasayı çiğnedikten sonra tutuklanıp hapse atıldılar. 1952'de Montgomery'de bir polis memuru, şoförle tartışmaya giren siyah bir adamı vurup öldürdü. 1955'te, Parks'ın hapse atılmasından yalnızca aylar önce de Claudette Colvin ve Mary Louise Smith, ayrı vakalarda yerlerini beyaz yolculara vermeyi reddettikleri için tutuklandılar.

Ama bu tutuklamaların hiçbiri boykotlarla veya protestolarla sonuçlanmadı. Pulitzer ödüllü yurttaşlık hakları tarihçisi Taylor Branch, "O zamanlar Montgomery'deki gerçek eylemcilerin sayısı fazla değildi" dedi bana. "İnsanlar protesto veya yürüyüşler düzenlemiyorlardı. Aktivizm mahkemelerde olup biten bir şeydi. Ortalama insanların yaptığı bir şey değildi."

Genç Martin Luther King 1954'te, yani Parks'ın tutuklanmasından bir sene önce Montgomery'ye geldiğinde örneğin, kentteki siyah nüfusun çoğunluğunun ırk ayrımcılığını "açık bir itirazda bulunma-

dan" kabul ettiğini gördü. "Ayrımcılığa hiç sorgulamadan boyun eğmekle kalmamışlar, beraberinde gelen kötü muameleleri ve hakaretleri de kabullenmişlerdi."

O halde neden Parks tutuklandığında işler değişti?

Bir açıklamaya göre, siyasal iklim değişmekteydi. Önceki sene ABD Yüksek Mahkemesi *Brown'a karşı Eğitim Kurulu* davasını[6] karara bağlayarak, kamu okullarındaki ırk ayrımcılığının yasalara aykırı olduğunu ilan etmişti. Parks'ın tutuklanmasından altı ay önce de, *Brown II* olarak tanınacak olan bir karar vermişti. Bu karar, okullarda ırk ayrımcılığına son verilmesine "planlı bir hızla" devam edilmesi gerektiğini emrediyordu. Değişim rüzgârları ülkenin dört bir yanında kuvvetle hissedilmekteydi.

Ama bu, Montgomery'nin neden yurttaşlık hakları mücadelesinin başlangıç noktası haline geldiğini açıklamaya yetmez. Claudette Colvin ile Mary Louise Smith, *Brown'a karşı Eğitim Kurulu* davası karara bağlandıktan *sonra* tutuklanmışlardı, ama bir protestoyu ateşlemediler. Söz konusu karar birçok Montgomery sakini için uzaklardaki bir mahkemenin gafleti anlamına geliyordu. Etkisinin Montgomery'de nasıl hissedildiğini, hatta hissedilip hissedilmediğini dahi tam olarak bilemiyoruz. Montgomery, ilerlemenin mümkün göründüğü Atlanta, Austin ve diğer şehirlere benzemiyordu. "Montgomery oldukça sinir bozucu bir yerdi" dedi Branch. "Irkçılık oraya iyice kök salmıştı."

Ama Parks tutuklandığı zaman şehirde olağanüstü bir şey tetiklendi. Rosa Parks, otobüslere ırk ayrımcılığı getiren yasayı ihlal ettiği gerekçesiyle hapse atılmış diğer insanlardan farklı olarak, cemiyeti içinde büyük saygı gören ve sahiplenilen biriydi. Parks'ın tutuklanması işte bu yüzden bir dizi sosyal alışkanlığı (arkadaşlık alışkanlıklarını) tetikledi, bu alışkanlıklar da bir başlangıç protestosunun fitilini ateşledi. Parks'ın arkadaşları onun Montgomery şehrindeki

6 Evinin hemen yakınındaki kamu okuluna siyah olduğu gerekçesiyle kabul edilmediği için her gün çok daha uzaktaki bir okula gitmek zorunda kalan Kansas'lı Linda Brown'un, ABD anayasasında ırk ayrımcılığının kaldırılması talebiyle Yüksek Mahkeme'ye taşınan davası, literatürde *Brown'a karşı Eğitim Kurulu* davası olarak geçer. (ç.n.)

düzinelerce sosyal ağa üyeliği sayesinde toplu bir tepki organize ederek cemiyetin olaylara her zamanki gibi kayıtsız kalmamasını sağlayabildiler.

Montgomery'nin sivil hayatı o zamanlar, şehrin sosyal dokusunu oluşturan yüzlerce küçük grubun egemenliği altındaydı. Şehrin *Sivil ve Sosyal Örgütler Rehberi* neredeyse telefon rehberi kadar kalındı. Görünüşe bakılırsa her yetişkin (özellikle de her siyah yetişkin), bir tür kulübe, kiliseye, sosyal gruba, cemiyet merkezine veya mahalle organizasyonuna, hatta çoğu zaman birkaç örgüte birden bağlıydı. Bu sosyal ağlar içinde de, Rosa Parks özellikle tanınıp seviliyordu. Yurttaşlık hakları hareketinin *Parting the Waters* (Suları Ayırmak) başlığını taşıyan tarihçesinde, "Rosa Parks, sahip olduğundan fazlasını verdiği konusunda herkesin hemfikir olduğu o nadir insanlardandı" diye yazdı Branch. "Karakteri, insan doğasının grafiğinde yalnız başına yükselerek bir düzine kadar sosyopatın varlığını telafi eden uç noktalardan birini temsil ediyordu." Parks'ın çok sayıdaki arkadaşlık ve üyelikleri, şehrin ırksal ve ekonomik sınırlarını aşıyordu. Parks yerel NAACP[7] şubesinin sekreteriydi, Metodist Kilisesi'ne üyeydi, evi yakınlarındaki Lüteriyen Kilisesi'nde bir gençlik örgütünün denetimine yardımcı oluyordu. Bazı hafta sonları bir sığınakta, bazı hafta sonları da bir botanik kulübünde gönüllü olarak çalışır, Çarşamba akşamları ise genellikle, yerel hastanelerden biri için battaniye ören bir grup kadınla buluşurdu. Yoksul aileler için gönüllü olarak dikiş diker, zengin beyaz kızların sosyeteye tanıtım partilerinde giyecekleri kıyafetlerin son dakika tadilatlarını yapardı. Cemiyetle o kadar haşır neşirdi ki, kocası onun akşam yemeklerini sıklıkla dışarıda başkalarıyla yemesinden şikâyet ederdi.

Sosyologlara göre çoğu insanın genellikle kendine benzeyen arkadaşları olur. Bizden daha zengin, bizden daha yoksul veya bizimkinden farklı ırklardan birkaç yakın tanışığımız olabilir, ama en derin ilişkilerimizi genellikle bize benzeyen, bizimle aşağı yukarı aynı

7 National Association for the Advancement of Colored People (Renkli İnsanların Gelişmesi İçin Ulusal Birlik). (ç.n.)

miktarda para kazanan, bizimkine benzer altyapıları olan insanlarla kurarız.

Parks'ın arkadaşlarıysa tam tersine, Montgomery'nin farklı sosyal ve ekonomik hiyerarşilerine dağılmıştı. Parks, Montgomery'nin her yerinden, birbiriyle genellikle temas etmeyen düzinelerce grupla, sosyologların "güçlü bağlar" (dolaysız ilişkiler) diye adlandırdığı şeyi kurmuştu. "Anahtar kesinlikle buydu" dedi Branch. "Rosa Parks siyah toplumun ve bütün Montgomery'nin sosyal katmanlaşmalarını aşmıştı. Çiftlik işçileriyle de, üniversite profesörleriyle de arkadaştı."

Ve bu arkadaşlıkların gücü, Parks hapsi boylar boylamaz ortaya çıktı.



Rosa Parks polis merkezinden annesiyle babasının evini aradı. Panik içindeydi. Ne yapacağını şaşıran annesi, Parks'ın arkadaşlarını bir bir aklından geçirerek yardıma koşabilecek birini bulmaya çalıştı. Montgomery'deki NAACP şubesinin eski başkanı E. D. Nixon'ın karısını aradı, o da kocasını arayıp, Parks'ın kefaletle hapisten çıkarılması gerektiğini söyledi ona. Yardımcı olmayı derhal kabul eden Nixon, Clifford Durr adındaki seçkin bir beyaz avukatı aradı. Avukat Durr da Parks'ı tanıyordu, çünkü Parks onun üç kızının elbise tadilatlarını yapmıştı.

Nixon ile Durr hapishaneye gidip Parks için kefalet ödediler, sonra da alıp evine götürdüler. Montgomery'nin otobüslerinde uygulanan ırk ayrımcılığı yasalarına meydan okumak için ne zamandır mükemmel bir fırsat kolluyorlardı. Bunun o fırsat olduğunu sezip, Parks'a mahkemede onu savunmalarına izin vermek isteyip istemeyeceğini sordular. Parks'ın kocası bu fikre karşı çıktı. "Beyazlar seni öldürür, Rosa" dedi ona.

Ama Parks, Nixon'la yıllarca NAACP'de çalışmıştı. Durr'ın evine girip çıkmış, kızlarının balolara hazırlanmalarına yardımcı olmuştu. Arkadaşları şimdi ondan bir iyilik istiyorlardı.

"Eğer Montgomery için bir anlamı olacağını ve işe yarayacağını düşünüyorsanız," dedi onlara, "seve seve yanınızda olurum."

O gece Parks'ın tutuklanmasından yalnızca birkaç saat sonra, Parks'ın hapse atıldığı haberi siyah toplum arasında yayılmaya başladı. Haber, politikayla ilgilenen güçlü bir öğretmenler grubunun başkanı ve Parks'ın birçok örgütten arkadaşı olan Jo Ann Robinson'a da ulaştı. Böylece Robinson'ın grubundaki öğretmenlerin birçoğu ve öğrencilerinin anne ve babalarının birçoğu olaydan haberdar oldular. Gece yarısına doğru Robinson acil bir toplantı düzenleyerek, Parks'ın mahkemeye çıkacağı tarih olan Pazartesi günü, yani dört gün sonra, herkesin kamu otobüslerini boykot etmesini önerdi.

Sonra Robinson bir el ilanı hazırlayarak ofisindeki teksir makinesinde çoğalttı.

"Zenci bir kadın daha, otobüste yerini bir beyaza vermeyi reddettiği için tutuklanıp hapse atılmıştır" yazıyordu ilanda. "Bu kadının davası Pazartesi günü görülecektir. İşte bu yüzden bütün Zenci'lerden Pazartesi günü otobüslere binmeyerek bu tutuklamayı ve duruşmayı protesto etmelerini istiyoruz."

Ertesi sabah erkenden, Robinson öğretmenlere tomar tomar el ilanı vererek öğrencilerinin velilerine ve iş arkadaşlarına dağıtmalarını istedi. Parks'ın tutuklanmasını izleyen yirmi dört saat içinde olayın ve boykotun haberi şehrin en etkili cemiyetlerinden bazılarına (yerel NAACP şubesine, büyük bir siyasi gruba, bazı siyah öğretmenlere, bu öğretmenlerin öğrencisi olan çocukların anne ve babalarına) yayılmıştı. El ilanı verilen insanların birçoğu Rosa Parks'ı şahsen tanıyordu. Ya kilisede ya da bir gönüllü toplantısında onunla yan yana oturmuş, ona bir arkadaş gözüyle bakmışlardı. Arkadaşlıkta doğal bir içgüdü, bir duygudaşlık vardır. Bu duygudaşlık, sevdiğimiz biri haksızlığa uğradığı zaman onun için savaşmak istememizi sağlar. Araştırmalar gösteriyor ki, insanlar yabancıların yaralarını göz ardı etmekte hiç zorlanmazlar, ama bir arkadaşları hakarete uğradığı zaman duydukları öfke, protestoların organizasyonunu zor hale geti-

ren ataleti yenmelerini sağlar. Parks'ın arkadaşları da onun tutuklandığından ve boykottan haberdar olunca, sosyal arkadaşlık alışkanlıkları (saygı duyulan birine yardım etmeyi doğal olarak isteme eğilimi) devreye girdi.

Modern yurttaşlık hakları çağının ilk kitle hareketi, önceki tutuklamalardan herhangi biri tarafından da ateşlenmiş olabilirdi. Ama Rosa Parks'la başladı, çünkü onun geniş, çeşitli ve bağlantılı bir arkadaş çevresi vardı. Parks tutuklandığı zaman bu insanlar, zorda kalan her arkadaşları için doğal olarak gösterecekleri tepkiyi gösterdiler: Sosyal arkadaşlık alışkanlıklarıyla hareket ederek ona destek vermeye razı oldular.

Yine de birçok insan bu protestonun bir günlük bir olaydan ibaret kalacağını düşünüyordu. Çünkü küçük protestolar dünyanın her yerinde her gün patlak verir ve hemen hepsi saman alevi gibi söner gider. Kimsenin dünyayı değiştirmeye yetecek kadar çok arkadaşı yoktur.

Toplumsal hareketlerde etkili olan sosyal alışkanlıkların ikinci yönü işte bu yüzden çok önemlidir. Montgomery otobüs boykotunun toplum çapında bir eyleme dönüşmesinin sebebi, Parks'ın arkadaşlarının haberi yaymaya başlamalarından hemen sonra siyah toplumu bir arada tutan mecburiyet duygusunun harekete geçirilmiş olmasıdır. Rosa Parks'ı yok denecek kadar az tanıyan insanlar da boykota katılmaya karar verdiler, çünkü üstlerindeki mahalle baskısı ("zayıf bağların gücü" olarak bilinen etki) kayıtsız kalmalarını zorlaştırıyordu.

II.

Dört başı mamur bir şirkette, kendini kanıtlamış, orta düzeyde bir yönetici olduğunuzu var sayın. Başarılısınız ve seviliyorsunuz. Firma içinde itibar kazanmak, müşteri, tavsiye, dedikodu alışverişi yapabileceğiniz bir arkadaş ağı oluşturmak için yıllarca uğraşmışsınız. Üni-

versitenizin mezunlar derneğine olduğu gibi, bir kiliseye, bir spor salonuna, bir de golf kulübüne üyesiniz. Sevilip sayılan birisiniz, sık sık çeşitli komitelere katılmanız teklif ediliyor. Cemiyetinizdeki insanlar ne zaman bir iş fırsatı hakkında duyum alsalar, çoğunlukla size aktarıyorlar.

Şimdi birinin size telefon ettiğini düşünün. Bu kişi, başka bir şirketten, kendine yeni bir iş arayan orta düzeyde bir yönetici olsun. Hakkında patronunuza olumlu referans vererek kendisine yardımcı olup olamayacağınızı soruyor.

Telefondaki kişi hiç tanımadığınız biriyse, karar vermeniz kolay olacaktır. Firma içindeki itibarınızı tanımadığınız birine yardım etmek için neden riske atasınız?

Telefondaki kişi yakın bir arkadaşınızsa, karar vermeniz yine kolay olacaktır. Tabii ki ona yardım edeceksinizdir. Arkadaşlar birbirlerine yardım ederler.

Peki ya telefondaki kişi ne yakın bir arkadaşınız, ne de bir yabancıysa, arada bir yerdeyse? Ya ortak arkadaşlarınız varsa, ama birbirinizi çok iyi tanımıyorsanız? Patronunuz bu kişinin görüşülmeye değer biri olup olmadığını sorduğunda ona kefil olur musunuz? Başka bir deyişle, bir arkadaşınızın arkadaşına yardımcı olmak için kendi itibarınızın ve enerjinizin ne kadarını harcamak istersiniz?

1960'ların sonunda, Mark Granovetter adında Harvard'lı bir doktora öğrencisi, 282 kişinin mevcut işlerini nasıl bulmuş olduklarını inceleyerek bu soruya yanıt aramaya kalkıştı. Pozisyon açıklarını nasıl öğrendiklerinin, başvuruda bulunmak için kimleri aradıklarının, görüşmeye çağrılmak için hangi yöntemleri kullandıklarının ve en önemlisi, ellerinden kimlerin tuttuğunun izini sürdü. Beklendiği gibi, iş arayışlarında yabancılardan medet umanların reddedildiğini bulguladı. Arkadaşlara başvuranlarsa bekledikleri yardımı alıyorlardı.

Ama işin ilginç yanı, iş arayanların ne yabancı, ne de yakın ahbap kategorisine giren tesadüfi tanıdıklardan, yani arkadaşlarının arka-

daşlarından da yardım alabilmeleriydi. Granovetter bu bağlantıları "zayıf bağlar" diye adlandırdı, çünkü bunlar ortak tanıdıklara sahip, aynı sosyal ağlara üye, ama kendi aralarında güçlü arkadaşlık bağları bulunmayan insanları dolaylı yollarla birbirine bağlayan bağlardı.

Hatta Granovetter keşfetti ki, iş bulmada zayıf-bağ tanışıklıkları çoğu zaman güçlü-bağ arkadaşlıklarından *daha* önemliydi, çünkü zayıf bağlar hiç ait olmadığımız sosyal ağlara da erişimimizi sağlıyordu. Granovetter'ın incelemeye aldığı insanların birçoğu, yeni iş fırsatlarını yakın arkadaşlarından değil, zayıf bağlar yoluyla öğrenmişti. Bu gayet mantıklıdır, çünkü en yakın arkadaşlarımızla sürekli konuşur, yan yana çalışır, aynı blogları okuruz. Onlar yeni bir fırsattan haberdar olana kadar, aynı fırsatı biz de muhtemelen öğrenmiş oluruz. Oysa zayıf-bağ tanışıklıklarımız (yani altı ayda bir rastlaştığımız insanlar), kulağımıza başka türlü asla gelmeyecek olan iş olasılıklarını bize iletecek olan insanlardır.

Sosyologlar görüş ve dedikoduların cemiyetlerde nasıl yayıldığını, siyasi hareketlerin nasıl başladığını incelediklerinde, ortak bir patern keşfetmişlerdir: Zayıf-bağ tanışıklıklarımız çoğunlukla yakın-bağ arkadaşlıklarımız kadar (hatta belki daha da fazla) etkilidir. Granovetter'ın yazdığı gibi: "Zayıf bağları az olan bireyler, sosyal sistemin uzak bölgelerindeki bilgilerden mahrum olacak, yakın arkadaşlarının görüş ve haberleriyle sınırlı kalacaklardır. Bu mahrumiyet onları en son fikir ve modalardan ayrı düşürmekle kalmayacak, iş piyasasında dezavantajlı duruma da sokabilecektir. Çünkü iş piyasasında ilerleme gösterebilmek için, uygun pozisyon açıklarını en doğru zamanda öğrenebiliyor olmak gerekir.

"Dahası, böyle bireyleri organize edip herhangi bir siyasi harekete katılımlarını sağlamak güç olabilir. ... Bir iki kliğin üyeleri etkili bir şekilde angaje edilebilir belki, ama bu şekilde yaratılan hiçbir devinim kuvveti, zayıf bağların yokluğunda kliğin ötesine yayılmayacaktır. Sonuçta da, nüfusun ekseriyetine ulaşılamamış olacaktır."

Zayıf bağların gücü, bir protestonun belli bir arkadaş grubundan

çıkıp yayılarak geniş bir sosyal hareketi nasıl doğurabildiğinin açıklanmasına yardımcı olur. Binlerce insanı aynı amaca baş koymaya ikna etmek zordur, hele ki bu baş koyuş, işe otobüsle gitmek yerine yürüyerek gitmek gibi, hapse girmek gibi, ya da hatta, organik tarımı desteklemeyen bir şirketi protesto etmek için bir fincan sabah kahvesinden vazgeçmek gibi gerçek zorlukları beraberinde getiriyorsa. Yakın bir arkadaşı aşağılanmış ya da hapse atılmış olmadığı sürece çoğu insan hiçbir büyük ayıbı otobüsünden veya kahvesinden vazgeçecek kadar umursamaz. İşte bu yüzden, eylemcilerin belli bir protestoya katılmaya çok da istekli *olmayan* insanları bile buna mecbur bırakmak için nicedir kullanmış oldukları bir araç vardır. Bu araç, yüzlerce yıldır önemli ölçüde etkili olmuş bir ikna şeklidir. Mahalle veya cemiyetlerin kendi üzerlerinde oluşturdukları mecburiyet duygusudur.

Bir diğer ifadeyle, mahalle baskısıdır.

Mahalle baskısı (ve insanları grup beklentilerine uymaya teşvik eden sosyal alışkanlıklar) tarifi zor bir kavramdır, çünkü şekil ve ifade bakımından genellikle kişiden kişiye değişir. Sosyal bir alışkanlığı, herkes için geçerli olan tek bir alışkanlık olarak değil, herkesin aynı istikamette yürümesini sağlayan düzinelerce bireysel alışkanlığın toplamı olarak düşünmek daha doğru olur.

Ama mahalle baskısını yaratan alışkanlıklar ortak bir özelliğe sahiptir. Çoğunlukla zayıf bağlar aracılığıyla yayılırlar. Ve cemiyetin beklentileri sayesinde otorite kazanırlar. Mahallenizin sosyal mecburiyetlerini yok sayar, cemiyetinizin uymanızı beklediği paternlere aldırış etmezseniz, sosyal statünüzü kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Golf kulübüne, mezunlar derneğine veya kiliseye üye olarak kazanmış olduğunuz sosyal faydaların birçoğuna erişiminizi tehlikeye atarsınız.

Başka bir deyişle, iş bulmasına yardımcı olmanız için sizi arayan o kişiye yardım eli uzatmazsanız, o da sizi tenis partnerine şikâyet edebilir. Tenis partneri de, sizin müşterileriniz arasına katmayı um-

duğunuz birine, soyunma odasında bu serzenişlerden bahsedebilir. O kişi de sizin bir takım oyuncusu olarak tanınmadığınızı düşünüp, artık belki de sizi geri aramayabilir. Oyun sahalarında mahalle baskısı tehlikelidir. Yetişkinlik hayatındaysa işler onunla görülür ve cemiyetler kendini onunla organize eder.

Mahalle baskısı toplumsal bir harekete güç vermeye tek başına yetmez. Ama arkadaşlığın güçlü bağları mahalle baskısının zayıf bağlarıyla birleşince, inanılmaz bir devinim kuvveti ortaya çıkar. İşte o zaman, yaygın sosyal değişim başlayabilir.



Güçlü ve zayıf bağlar bir araya geldiği zaman ortaya çıkan gücün toplumsal bir hareketi nasıl ilerlettiğini görmek için, filmi hızla ileri sarıp Rosa Parks'ın tutuklanmasından dokuz sene *sonraya*, yüzlerce gencin yurttaşlık hakları mücadelesi için kendilerini ölümcül tehlikelere atmaya gönüllü oldukları zamanlara gidelim.

1964'te ülkenin dört bir yanından öğrenciler, "Mississippi Yaz Projesi" diye adlandırılan bir programa başvuruda bulundular. Bu öğrencilerin çoğunluğunu Harvard, Yale ve diğer kuzey üniversitelerindeki beyazlar oluşturuyordu. "Mississippi Yaz Projesi" güneydeki siyahların seçmen kayıtlarına geçirilmesi için oluşturulmuş on haftalık bir programdı. Proje, Özgürlük Yazı olarak anılmaya başlanmıştı ve başvuruda bulunanların birçoğu bu işin tehlikeli olacağının farkındaydı. Programın başlamasından önceki aylarda gazete ve dergileri dolduran makaleler, şiddet olaylarının patlak vereceği tahmininde bulunuyordu. (Nitekim, projenin başlamasından yalnızca bir hafta sonra, yasadışı örgütlere mensup beyazlar Mississippi eyaletinin Longdale kenti dışlarında üç gönüllüyü öldürünce bu tahminler trajik bir şekilde doğrulanmış oldu.) Zarar görme tehdidi, başvuruda bulunmuş olanlar arasından bile birçok öğrenciyi Mississippi Yaz Projesi'ne katılmaktan alıkoyuyordu. Özgürlük Yazı'na binden fazla

aday kabul edildi. Ama Haziran'da güneye doğru yola çıkma vakti geldiğinde, projeye katılmaya davet edilen adayların üç yüzden fazlası evlerinde kalmaya karar verdi.

1980'lerde Arizona Üniversitesi'nde görev yapan Doug McAdam adında bir sosyolog, Özgürlük Yazı'na neden bazı insanların katılıp, bazılarının sonradan çekildiğini anlamanın mümkün olup olmadığını merak ediyordu. Öğrencilerin onlarca yıl önce göndermiş oldukları başvurulardan 720 tanesini okumakla işe başladı. Başvuruların her biri beşer sayfa uzunluğundaydı. Adaylara geçmişleri, Mississippi'ye gitmek isteme sebepleri, seçmen kaydıyla ilgili deneyimleri hakkında sorular yöneltiliyordu. Tutuklandıkları takdirde proje organizatörleri tarafından irtibata geçilmesi gereken kişilerin bir listesini vermeleri isteniyordu. Yazılar, referanslar ve bazı adaylar için, mülakatlar vardı. Başvuruda bulunmak hiç de öyle basit bir iş değildi.

McAdam'ın başlangıç hipotezi, Mississipi'ye gitmeye karar veren öğrencilerin evde kalanlardan farklı motivasyonlara sahip olabileceği yönündeydi. Bu da katılım kararlarındaki farklılığı açıklardı. McAdam, hipotezini test etmek için adayları iki gruba böldü. İlk grupta, Mississippi'ye "kendini denemek", "neredeyse eylem varsa orada olmak" ya da "güneyin yaşam tarzını öğrenmek" gibi, "kendisiyle ilgili" dürtülerden dolayı gitmek istediğini söyleyen insanlar vardı. İkinci grupta ise, "siyahların yazgısını değiştirmek", "demokrasinin tam olarak gerçekleşmesine yardımcı olmak" ya da "pasif direnişin bir sosyal değişim aracı olarak gücünü ortaya koymak" gibi "başkalarına yönelik" dürtüleri olanlar vardı.

McAdam'ın hipotezine göre, kendilerini düşünenler Özgürlük Yazı'nın risklerini fark edince muhtemelen cayıp evde kalmışlardı. Başkalarını düşünenler ise muhtemelen otobüse binip yola koyulmuşlardı.

Hipotez yanlış çıktı.

Verilere göre, bencil olanlar ve olmayanlar Güney'e eşit sayılarda gitmişlerdi. Dürtülerdeki farklılıklar, "katılanlarla çekilenler arasın-

daki hiçbir önemli ayrılığa" açıklama getirmiyor, diye yazdı McAdam.

Arkasından, adayların fırsat maliyetlerini karşılaştırdı. Belki de evde kalanların, onları Mississippi'ye gitmekten alıkoyan kocaları ya da kız arkadaşları vardı? Belki de işleri vardı ve iki ay ücretsiz izin yapamıyorlardı?

Bu da yanlış çıktı.

"Aksine, evli olmak ya da tam gün çalışıyor olmak, adayın güneye gitme ihtimalini *artıran* faktörlerdi" sonucuna vardı McAdam.

Son bir hipotezi daha vardı. Her adaydan, üyesi olduğu öğrenci organizasyonlarının ve siyasi örgütlerin bir listesini ve proje etkinliklerinden haberdar edilmesini istediği en az on kişinin adlarını vermesi istenmişti. McAdam bu listeleri alıp, her adayın sosyal ağ grafiğini çıkarmakta kullandı. Kulüp üyeliklerini karşılaştırarak, hangi adayların kendileri gibi Özgürlük Yazı'na başvuruda bulunmuş arkadaşları olduğunu belirleyebiliyordu.

İşi bittiğinde, neden bazı öğrencilerin Mississipi'ye gidip bazılarının evde kaldığı sorusuna verebileceği bir cevabı vardı artık: Sebep sosyal alışkanlıklardı, ya da daha spesifik bir ifadeyle, bir arada çalışan güçlü ve zayıf bağların kuvvetiydi. Özgürlük Yazı'na katılan öğrenciler otobüse binip yola koyulmalarının hem yakın arkadaşları tarafından, *hem de* tesadüfi tanıdıkları tarafından beklendiği türden cemiyetlere dahildiler. Sonradan vazgeçenler de bazı cemiyetlere dahildi, ama onlar farklı bir türden, sosyal baskı ve alışkanlıkların adayları Mississipi'ye gitmek zorunda bırakmadığı türden cemiyetlerdi.

"Başvuran öğrencilerden biri olduğunuzu farz edin" dedi McAdam bana. "Özgürlük Yazı'na kaydolduğunuz gün, başvuru formunu en yakın arkadaşlarınızdan beşiyle birlikte doldurdunuz ve hepiniz bu işe gerçekte motive olmuştunuz."

"Şimdi aradan altı ay geçti. Yola çıkma günü geldi çattı. Bütün dergilerde, Mississippi'de şiddet olaylarının patlak vereceği tahmininde bulunuluyor. Annenizle babanızı aradınız, size evde kalmanızı söylediler. Bu noktada tereddüde düşmemeniz garip olur.

"Sonra, kampüs içinde yürürken kilise grubunuzdan bazı insanlara rastlıyorsunuz. Size, 'Gidenler için servis düzenliyoruz, seni kaçta alalım?' diye soruyorlar. Bunlar sizin en yakın arkadaşlarınız değil, ama kulüp toplantılarında ve yatakhanede karşılaştığınız, sosyal cemiyetiniz içinde önemi olan insanlar. Özgürlük Yazı'na kabul edilmiş olduğunuzu ve gitmek istediğinizi hepsi biliyor. Bu noktada çekilmeye kalkarsanız vay halinize. Sosyal statünüzden çok şey kaybedersiniz. Tereddütleriniz de olsa, çekilmeniz halinde ciddi sonuçlarla karşılaşırsınız. Görüşlerine önem verdiğiniz insanların saygısını yitirirsiniz."

McAdam, örneğin dini yönelimleri olan adaylara, yani başvuru motivasyonu sorulduğunda 'ihtiyacı olanlara yardım etmenin bir Hıristiyanlık görevi olduğundan' bahseden öğrencilere bakınca, karışık katılım düzeyleri bulguladı. Ama dini bir yönelimden bahsettiği gibi, dini bir organizasyona da ait olan adaylar arasında, Mississippi yolculuğuna çıkmayan *tek bir kişinin dahi* bulunmadığını fark etti. Özgürlük Yazı'na kabul edildikleri cemiyetleri tarafından öğrenildiği an bu adayların projeden çekilmeleri olanaksız hale gelmişti.

Şimdi de, programa kabul edilen, ama Mississippi'ye gitmeyen adayların sosyal ağlarına bakalım. Onlar da kampüs organizasyonlarına dahildiler. Onlar da kulüplere üyeydiler ve bu cemiyetlerdeki statülerine önem veriyorlardı. Ama onların ait oldukları, üniversite gazetesi, öğrenci konseyi, akademik grup ve dernekler gibi organizasyonların farklı beklentileri vardı. Bu cemiyetler içinde yer alan biri Özgürlük Yazı'na katılmaktan vazgeçtiği zaman mevcut sosyal statüsü yok denecek kadar az bir kayba uğrardı.

Mississippi'de tutuklanabileceğini (ya da daha kötü bir şeyle karşılaşabileceğini) duyan çoğu öğrenci, büyük olasılıkla tereddüde düşmüştü. Ama bazılarının ait olduğu cemiyetlerde sosyal alışkanlıklar (arkadaşların beklentileri ve tanıdıkların mahalle baskısı) katılımı zorunlu hale getiriyordu. Yurttaşlık haklarına aynı şekilde önem veren diğer öğrenciler ise, sosyal alışkanlıkların biraz farklı bir yönü

gösterdiği cemiyetlere aittiler, dolayısıyla *Belki de evde kalmam daha iyi olacak* diye düşündüler.



E. D. Nixon, Rosa Parks'ı kefaletle hapisten çıkardığı sabah Dexter Caddesi Baptist Kilisesi'nin yeni vaizi Martin Luther King'e telefon etti. Saat sabahın 5'ini biraz geçiyordu, ama King telefonu açtığında Nixon ona ne merhaba dedi, ne de iki haftalık kızını uyandırmış olup olmadığını sordu. Hemen konuya girip, Parks'ın tutuklandığını, otobüste yerini vermeyi reddettiği için hapse atıldığını, mahkemede onu savunmayı ve Pazartesi günü kamu otobüslerini boykot etmeyi planladıklarını anlattı. O sırada King yirmi altı yaşındaydı. Yalnızca bir yıldır Montgomery'deydi ve cemiyet içindeki rolünü hâlâ tam çözememişti. Nixon, King'den hem onay bekliyor, hem de kilisesini o gece bir boykot toplantısı için kullanmalarına izin vermesini istiyordu. King bu işe çok fazla bulaşmaktan biraz çekiniyordu. "Kardeşim Nixon," dedi, "izin ver biraz düşüneyim, sen sonra beni tekrar ara."

Ama Nixon oturup beklemedi. King'in en yakın arkadaşlarından biri (güçlü bağlarının en güçlülerinden biri) olan Ralph D. Abernathy'ye ulaşarak, genç vaizi kendilerine katılmaya ikna etmelerine yardımcı olmasını istedi. Nixon birkaç saat sonra King'i tekrar aradı.

"Tamam, sizinleyim" dedi King ona.

"Bunu duyduğuma sevindim," dedi Nixon, "çünkü on sekiz kişiyle daha konuştum ve onlara bu gece senin kilisende buluşacağımızı söyledim. Orada sensiz buluşmamız hoş olmazdı." Kısa süre sonra, boykotu koordine etmek için oluşturulan organizasyonun başına King getirildi.

Pazar günü, yani Parks'ın tutuklanmasından üç gün sonra, şehrin siyah vaizleri (King'le ve yeni organizasyonun diğer üyeleriyle konuşarak) şehirdeki tüm siyah kiliselerinin bir günlük bir protestoya katılmayı kabul etmiş olduğunu cemaatlerine açıkladılar. Me-

saj açıktı: Cemaat üyelerinden herhangi birinin bu olayın dışında kalması utanç verici olurdu. Aynı gün, şehrin gazetesi *Advertiser*'da, "Pazartesi günü kamu otobüslerini boykot etmeyi planlayan Montgomery Zencileri'nin 'çok gizli' toplantısı" hakkında bir haber yayınlandı. Muhabirin elinde beyaz kadınların hizmetçilerinden aldıkları el ilanlarının kopyaları vardı. Habere göre şehrin siyahlara ait bölümlerinde bu ilanın "binlerce kopyası her yana saçılmıştı" ve şehrin tüm siyah sakinlerinin boykota katılacağı tahmin ediliyordu. Haber yayınlandığında, protestoya katılmayı resmen yalnızca Parks'ın arkadaşları, vaizler ve boykot organizatörleri taahhüt etmişti. Ama şehrin siyah sakinleri gazeteyi okudukları zaman, beyaz okuyucular gibi onlar da herkesin protestocular arasında çoktan yerini almış olduğunu sandılar.

Kilise sıralarında oturan ve gazeteleri okuyan birçok insan Rosa Parks'ı şahsen tanıyordu. Onunla olan arkadaşlıkları sebebiyle boykota katılmaya istekliydiler. Diğerleriyse Parks'ı tanımıyorlardı, ama cemiyetin onun davasına büyük destek verdiğini ve Pazartesi günü bir otobüste görülmelerinin hiç hoş karşılanmayacağını sezinleyebiliyorlardı. Kiliselerde dağıtılan el ilanında, "Eğer çalışıyorsanız," deniyordu, "ya ortaklaşa taksi tutup ücreti paylaşın, ya da yürüyün." Sonra boykot liderlerinin tüm siyah taksi şoförlerini Pazartesi günü siyah yolcuları sefer başına on sente, yani otobüs bileti fiyatına taşımaya ikna ettikleri (ya da mecbur bıraktıkları) duyuldu. Cemiyetin zayıf bağları herkesi bir araya getiriyordu. O noktada ya boykottan yana, ya boykota karşı olmak zorundaydınız.

Boykotun gerçekleşeceği Pazartesi sabahı, King gün doğmadan uyanıp kahvesini içti. Karısı Coretta pencerede oturmuş, ilk otobüsün geçmesini bekliyordu. Normalde işe giden hizmetçilerle dolu olan South Jackson otobüsünün hiç yolcusuz geçtiğini görünce bağırdı. Sonraki otobüs de bomboştu. Bir sonraki de öyle. King arabasına binip etrafta dolaşarak diğer güzergâhları kontrol etmeye başladı. Bir saat içinde sekiz siyah yolcu saydı. Bir hafta önce olsaydı yüzlercesini görmüş olurdu.

"Ne büyük mutluluktu" diye yazdı sonradan. "Bir mucize gerçekleşmişti. ... Yollarda küçük traktörleriyle işe giden insanlar görüldü, Montgomery caddelerinde birkaç fayton dolaştı. ... Seyirciler olacakları seyretmek için otobüs duraklarında toplanmışlardı. Önceleri sessizce durup bekliyorlardı, ama ilerleyen saatlerde boş otobüslere tezahürat yapmaya, gülmeye, şakalaşmaya başladılar. Gürültücü gençlerin 'Bugün yolcu yok' diye bağrıştıkları duyulabiliyordu."

O gün öğleden sonra Church Caddesi'ndeki bir mahkeme salonunda, Rosa Parks eyaletin ayrımcılık yasalarına karşı gelmekten suçlu bulundu. Beş yüzden fazla siyah, koridorları doldurup binanın önünde dikilerek mahkemenin kararını bekledi. Otobüs boykotu ve mahkeme binasındaki doğaçlama toplantı, Montgomery tarihinin siyahlar tarafından gerçekleştirilmiş en önemli politik eylemleriydi ve ikisi de beş gün içinde organize edilmişti. Eylem Parks'ın yakın arkadaşları arasında başlamıştı. Ama gücünü, King'in ve diğer katılımcıların da sonradan belirttikleri gibi, cemiyete hâkim olan zorunluluk duygusundan (zayıf bağların sosyal alışkanlıklarından) almıştı. Protestoya katılmayan biriyle kimsenin arkadaş olmak istemeyeceği korkusu, cemiyeti birlik olmaya zorlamıştı.

Böyle bir zorlama olmadan da boykota katılmayı seçecek bir sürü insan vardı. King, taksi şoförleri ve cemaatler, güçlü ve zayıf bağların etkisi olmaksızın da aynı seçimleri yapmış olabilirlerdi. Ama sosyal alışkanlıkların teşviki olmasaydı, şehrin dört bir yanından on binlerce kişi otobüsleri boykot etmeye karar vermezdi. "Eskinin pasif ve uyuşuk Zenci cemiyeti artık tamamen uyanmıştı" diye yazdı King sonradan.

Ama bu sosyal alışkanlıkların gücü, bir günlük bir boykotu yıl boyu devam edecek toplumsal bir harekete dönüştürmeye tek başına yetmezdi. Birkaç hafta içinde King, insanların kararlılığının zayıflamakta olmasından ve "Zenci cemiyetinin mücadeleyi sürdürebileceğinin" şüpheli görünmesinden duyduğu endişeyi açıkça ifade etmeye başlayacaktı.

Sonra bu endişeler uçup gidecekti. Başka toplumsal hareketlerin binlerce lideri gibi King de mücadelenin rehberliğini kendi ellerinden takipçilerin omuzlarına kaydıracak ve bu işin neredeyse tamamını, onlara yeni alışkanlıklar kazandırarak yapacaktı. Toplumsal hareket formülünün üçüncü kısmını aktive ettiğinde, boykot kendi kendini idame ettiren bir güce dönüşecekti.

III.

Rick Warren adındaki beyaz bir ilahiyat öğrencisi 1979 yazında Texas'taki evinin duvarına bir harita asarak Seattle'dan Miami'ye kadar ABD'nin belli başlı tüm şehirlerini yuvarlak içine almaya başladı. Rosa Parks tutuklandığı zaman bir yaşında olan bu ilahiyatçının şimdilerde tek düşüncesi, yakında büyüyecek olan ailesini nasıl geçindireceğiydi.

Warren, hamile bir karısı ve bankada 2.000 dolardan az parası olan Baptist bir pastördü. Düzenli olarak gittiği bir kilisesi olmayan insanlar arasında yeni bir cemaat başlatmak istiyordu, ama bunu nerede yapması gerektiği konusunda hiçbir fikri yoktu. "İlahiyatçı arkadaşlarımdan hiçbirinin gitmek istemediği bir yere gitmek niyetindeydim" dedi bana. Yaz mevsimini kütüphanelerde nüfus sayımı kayıtlarını, telefon rehberlerini, gazete makalelerini, haritaları okuyarak geçirdi. Karısı hamilelikte dokuzuncu ayına girmiş olduğundan, Warren bir iki saatte bir ankesörlü telefona koşup evini arıyor, doğumun daha başlamadığına emin olduktan sonra kitaplara geri dönüyordu.

Bir akşamüstü Warren, California'daki Orange County'de bulunan Saddleback Valley adlı bir yere dair bilgilere rastladı. Warren'ın okumakta olduğu kitapta bu yerin Amerika'nın en hızlı büyüyen eyaletlerinden birinin en hızlı büyüyen ilçesindeki en hızlı büyüyen bölge olduğu yazıyordu. Bölgede birkaç kilise vardı, ama hiçbiri hızla artmakta olan nüfusu barındıracak büyüklükte değildi. İyice me-

raklanan Warren, Güney California'daki dini liderlerle temasa geçti. Liderler ona, birçok bölge yerlisinin kendini Hıristiyan olarak tanımlamakla birlikte kilise ayinlerine hiç katılmadığını söylediler. "O üniversite kütüphanesinin tozlu ve loş bodrum katında Tanrı'nın bana şöyle dediğini duydum: 'Kiliseni kurmanı istediğim yer işte orası!'" diye yazdı Warren sonradan. "Nereye gideceğimiz belli olmuştu artık."

Warren'ın kilisesizler arasında bir cemaat kurma sevdası beş yıl önce başlamıştı. Misyoner olarak Japonya'da bulunduğu o dönemde, eski bir Hıristiyan dergisinde "Bu Adam Neden Tehlikelidir?" başlığını taşıyan bir makale keşfetmişti. Makale, çoğu insanın İsa'yı kabul etmemiş olduğu ülkelerde kiliseler kurma fikrine odaklanmış ihtilaflı bir yazar olan Donald McGavran hakkındaydı. McGavran'ın felsefesinin merkezinde, misyonerlerin sosyal alışkanlıklara hitap ederek (yurttaşlık hakları kampanyasının da aralarında bulunduğu) diğer başarılı toplumsal hareketlerin taktiklerine öykünmeleri gerektiği yolunda bir tavsiye yer alıyordu. "Sabit amaç, bütün yapının, yani halkın, ya da bireyin sosyal yaşamına zarar vermeyecek büyüklükteki halk kesimlerinin Hıristiyanlaştırılması olmalıdır" diye yazmıştı McGavran, kitaplarından birinde. Bir evangelist ancak, insanların "*normal sosyal ilişkilerinde* İsa'nın takipçisi olmalarına" yardım ettiği takdirde "kalabalıkları özgürleştirme şansına sahip" olabilirdi.

Bu makale (ve ardından, McGavran'ın kitapları) Rick Warren'a ilham kaynağı oldu. İşte nihayet, mucizeler dilinde ifade edilegelmiş bir konuya rasyonel mantık uygulayan biri çıkmıştı. Dinin, tabiri caizse pazarlanması gerektiğini anlayan biri çıkmıştı.

McGavran, kilise kurucularına insanlarla "kendi dillerinde" konuşmayı öğreten bir strateji geliştirmişti. Bu strateji, cemaat mensuplarının arkadaşlarıyla görüştükleri, her zaman dinledikleri türden şarkılar dinledikleri ve Kutsal Kitap'tan çıkarılmış dersleri hayata geçirebildikleri ibadet yerleri yaratmanın yollarını da gösteriyordu. En önemlisi, McGavran'ın ifadesiyle, bir cemiyetin sosyal alışkan-

lıklarının insanları birbirinden uzaklaştırmak yerine dini katılımı teşvik edebilmesi için vaizlerin bireylerden ziyade *toplulukları* Hıristiyanlığa döndürmeleri gerekiyordu.

Warren ilahiyat fakültesinden mezun olduktan ve bebeği dünyaya geldikten sonra Aralık ayında ailesini ve eşyalarını bir kamyona yükleyip Orange County'ye taşındı ve orada küçük bir apartman dairesi kiraladı. İlk dua grubu toplantısını topu topu yedi kişiyle, evinin oturma odasında gerçekleştirdi.

Bugün, yani otuz sene sonra, Saddleback Kilisesi dünyanın en büyük papazlıklarından biridir. Papazlığın elli hektarlık kampüsünü (ve sekiz uydu kampüsünü) her hafta yirmi bin cemaat üyesi ziyaret eder. Warren'ın kitaplarından biri olan *The Purpose-Driven Life* (Maksatlı Yaşam) üç milyon satarak tarihin en büyük bestseller'ları arasına girmiştir. Warren'ın metotları model alınarak kurulmuş başka binlerce kilise vardır. Başkan Obama'nın yemin töreninde dua etmeye davet edilmiş olan Warren, dünyanın en etkili dini liderlerinden biri olarak görülmektedir.

Kilisesindeki büyümenin ve kendi başarısının merkezinde ise, sosyal alışkanlıkların gücüne olan köklü bir inanç yatar.

"Dini inancın parçalara ayrılarak alışkanlıklara nasıl dönüştürebileceğine uzun süre kafa yorduk" dedi Warren bana. "İnsanları korkutarak İsa'yı örnek almalarını sağlamaya kalkarsan, bu yöntem uzun süre işe yaramaz. İnsanların spiritüel olgunlaşma yolunda sorumluluk almalarını sağlamanın tek yolu, onlara inanç *alışkanlıkları* öğretmektir.

"İşte bu olduğu an, insanlar kendi kendilerini besler hale gelirler. İsa'yı, sen onları ona yönlendirdiğin için değil, ellerinden başka türlüsü gelmediği için takip ederler."

● ● ●

Saddleback Valley'ye varmalarını izleyen ilk on iki hafta boyunca Warren kapı kapı dolaşarak bu yabancı insanlara kendini tanıttı ve neden kiliseye *gitmediklerini* sordu. Aldığı cevapların birçoğu pratik sebeplerdi: İnsanlar kilise ortamını sıkıcı bulduklarını söylüyorlardı, müzik kötüydü, vaazların hayata uygulanabilirliği yoktu, çocuklarını bırakabilecekleri bir yer lazımdı, resmi kıyafetler giymekten nefret ediyorlardı, kilise sıraları rahatsızdı.

Warren'ın kilisesi bu şikâyetleri bir bir halledecekti. Warren, insanlara isterlerse şortlar ve desenli gömlekler giyebileceklerini söyledi. Kiliseye bir elektrikli gitar alındı. Warren'ın vaazları, daha en başından itibaren, "Cesaretsizliği Nasıl Yenmeli?" "Kendimizden Memnun Olmak için Ne Yapmalıyız?" "Sağlıklı Aileler Nasıl Yetiştirilir?" ve "Stresle Nasıl Baş Edilir?" gibi pratik konulara odaklandı. Verdiği dersler kolayca anlaşılabilir nitelikteydi; gerçek, günlük sorunlara odaklıydı; cemaat üyelerinin kiliseden çıkar çıkmaz uygulamaya başlayabilecekleri türdendi.

Yöntem işe yaramaya başladı. Warren ayinler için okul oditoryumlarını, dua toplantıları için ofis binalarını kiralıyordu. Cemaatindeki üye sayısı önce elliyi buldu, sonra yüz, sonra da bir yıldan kısa süre içinde iki yüz oldu. Warren haftada yedi gün, günde on sekiz saat çalışarak, cemaat üyelerinden gelen telefonlara cevap veriyor, derslere giriyor, evlilik danışmanlığı sunmak için evlere gidiyor ve boş zamanlarında da, kilisenin giderek büyüyen nüfusunu barındırabilecek yeni mekânlar arıyordu.

Aralık ortalarında bir Pazar günü, saat on bir ayini sırasında vaaz vermek üzere ayağa kalktı. Birden başı dönmeye başladı. Kürsüye tutunup konuşmaya başladı, ama sayfadaki kelimeler bulanıklaşmıştı. Düşecek gibi olup toparlandı ve (tek elemanı olan) yardımcı pastöre kürsüye gelmesini işaret etti.

"Özür dilerim dostlarım" dedi Warren, seyircilere. "Galiba oturmam gerekiyor."

Yıllardır böyle endişe nöbetleri geçirmiş, bazen de arkadaşlarının

hafif depresyonlara benzettikleri melankoli dönemlerine girip çıkmıştı. Ama nöbetler daha önce hiç bu kadar kötü olmamıştı. Ertesi gün Warren ailesiyle birlikte Arizona'ya doğru yola çıktı. Orada karısının ailesine ait bir ev vardı. Warren yavaş yavaş toparlandı. Bazı günler on iki saat uyuduktan sonra çıkıp çölde yürüyüş yapar, yürürken dua eder, bu endişe nöbetlerinin onu bunca emek vererek kurmuş olduğu her şeyi geri almakla neden tehdit ettiğini anlamaya çalışırdı. Kilisesinden uzaklaşalı neredeyse bir ay olmuştu. Melankolisi tam bir depresyona, daha önce yaşadığı her şeyden daha korkutucu bir şeye dönüşmüştü. Warren bir gün geri dönebilecek kadar iyileşebileceğinden emin değildi.

Warren, bir din adamından bekleneceği üzere, aydınlanma anları yaşamaya eğilimli bir biriydi. Bunlardan birini McGavran hakkındaki dergi yazısını bulduğunda, bir diğerini de Texas'taki kütüphanede Saddleback Valley'yi keşfettiğinde yaşamıştı. Çölde yürürken bir aydınlanma ânı daha yaşadı.

"Sen insanları toplamaya bak" dedi Tanrı ona. "Kiliseyi ben kurarım."

Ama bu ilham, öncekilerin bazılarından farklı olarak, Warren'ın yolunu hemen aydınlatmadı. Warren depresyonla boğuşmaya daha aylarca devam edecek, sonra da yaşamı boyunca dönem dönem yine aynı duruma düşecekti. Ama o gün iki karar verdi: Saddleback'e geri dönecek ve kilisenin daha az emekle işlemesini sağlamanın bir yolunu bulacaktı.



Saddleback'e geri döndüğünde, birkaç ay önce başlatmış olduğu küçük bir deneyi devam ettirmeye karar verdi. Kilise idaresini kolaylaştıracağını umut ettiği bir deneydi bu: Kutsal Kitap derslerine katılmaya gelen herkese yetecek sayıda dershane bulabileceğinden hiçbir zaman emin olamadığı için, birkaç kilise üyesinden sınıfları evlerin-

de ağırlamalarını rica etmişti. İnsanların normal bir kilise dershanesi yerine birinin evine gitmekten hoşlanmayabileceklerinden endişe ediyordu. Ama cemaat üyeleri bu uygulamaya bayıldıklarını söylediler. Küçük kilise grupları komşularıyla bir araya gelmelerine vesile oluyordu. İşte bu yüzden Warren izinden döndükten sonra her bir Saddleback üyesini her hafta bir araya gelen küçük bir gruba atadı. Verdiği en önemli kararlardan biri oldu bu, çünkü kilise katılımını bir karar olmaktan çıkarıp, çoktandır var olan sosyal dürtü ve paternlere dayalı bir alışkanlığa çevirdi.

"İnsanlar şimdi Saddleback'e gelip hafta sonları oluşan dev kalabalıkları gördükleri zaman bunun bizim başarımız olduğunu düşünüyorlar" dedi Warren bana. "Ama o kalabalıklar aysbergin yalnızca ucudur. Bu kilisenin yüzde doksan beşini, hafta arasında o küçük gruplar içinde yapılanlar oluşturur."

"Cemaat ile küçük gruplar, bir boksörün sağlı-sollu yumruğu gibidir. Büyük kalabalıklar bunu öncelikle ne için yapmakta olduğunuzu size hatırlatmaya yarar; yakın arkadaşlardan oluşan küçük gruplarsa dininize bağlı kalmaya odaklanmanıza yardımcı olur. İkisi bir arada, zamk vazifesi görür. Şu anda beş binin üstünde küçük grubumuz var. Bu büyüklükteki bir kilisenin yönetilebiliyor olmasının tek sebebi budur. Aksi takdirde benim ölesiye çalışmam gerekirdi, cemaatin yüzde 95'i de buraya gelirken beklediği ilgiyi asla bulamazdı."

Warren farkında olmadan, Montgomery otobüs boykotunu körüklemiş olan yapıyı bazı bakımlardan kopyalamıştır, ama onunki tam tersi bir sıra izler. Otobüs boykotu Rosa Parks'ı tanıyan insanlar arasında başlamış, cemiyetin zayıf bağları herkesi katılıma mecbur ettiği zaman bir kitle protestosuna dönüşmüştü. Saddleback Kilisesi'nde ise sistem öbür türlü işler. İnsanlar cemaatin sunduğu cemiyet duygusunun ve zayıf bağların cazibesine kapılırlar. Ve içeri girdikleri an küçük bir komşu grubuna (içinde yakın bağların üreyeceği bir nevi petri kutusuna) sokulurlar. O küçük gruplarda dini inanç, sosyal deneyimlerin ve günlük hayatın bir boyutu haline gelir.

Ama küçük gruplar yaratmak yeterli değildir. Warren insanlara birbirlerinin oturma odasında neler tartıştıklarını sorduğunda, Kutsal Kitap hakkında konuştuklarını, on dakika dua ettiklerini, sonra da geri kalan vakti çocuklarından bahsederek ya da dedikodu yaparak geçirdiklerini keşfetti. Halbuki Warren'ın tek amacı insanların yeni arkadaşlar edinmelerine yardımcı olmak değildi. Dinine bağlı insanlardan oluşan bir cemiyet yaratmak, insanları İsa'nın derslerini kabul etmeye özendirmek, dini inancı yaşamlarının odak noktasına yerleştirmekti. Warren'ın küçük grupları sıkı bağlar yaratmıştı yaratmasına, ama liderlerin yokluğunda birer sohbet grubu olmanın ötesine pek geçemiyor, Warren'ın dini beklentilerini karşılamıyorlardı.

Warren, yazar McGavran'ı yeniden hatırladı. McGavran'ın felsefesine göre, insanlara Hıristiyan alışkanlıklarıyla yaşamayı öğrettiğiniz takdirde sürekli olarak yönlendirilmelerine ve gözlenmelerine gerek kalmadan Hıristiyan gibi davranmaya başlarlar. Warren küçük grupların her birine şahsen liderlik edemezdi; her konuşmanın son televizyon şovlarına değil de, İsa'ya odaklanmasını sağlamak için hep yanlarında bulunamazdı. Ama insanlara yeni alışkanlıklar kazandırdığı takdirde bunu yapmasına gerek kalmayacağı düşüncesindeydi. İnsanlar bir araya geldikleri zaman içgüdüleri onları Kutsal Kitap'ı tartışmaya, birlikte dua etmeye, dini inançlarını ifade etmeye yöneltecekti.

Bunun üzerine Warren kilise derslerinde ve küçük grup tartışmalarında kullanılmak üzere tasarlanmış, cemaat üyelerine yeni alışkanlıklar kazandırmayı amaçlayan bir dizi müfredat yarattı.

Saddleback'in kurs kılavuzlarından birinde, "İsa'nınki gibi bir karaktere sahip olmak istiyorsanız İsa'nın alışkanlıklarını geliştirin yeter" deniyor. "Hepimiz birer avuç alışkanlıktan ibaretiz. ... Amacımız, kötü bazı alışkanlıklarınızdan kurtulmanıza ve İsa'ya olan benzerliğinizi artırmanızı sağlayacak iyi bazı alışkanlıklar kazanmanıza yardımcı olmaktır." Her Saddleback üyesinden, bir "olgunluk taahhüt kartı" imzalaması istenir. Üye bu imzayla üç alışkanlığa bağlı

kalacağını vaat etmiş olur: her gün tefekkür ve duaya sessizce zaman ayıracağına, gelirinin yüzde 10'unu bağışlayacağına ve küçük bir gruba üye olacağına. Herkese yeni alışkanlıklar kazandırmak kilisenin odak noktalarından biri haline gelmiştir.

"Bunu yaptığımız an, spiritüel gelişim sorumluluğu benim omuzlarımdan kalkıp sizinkilere biner. Size bir reçete vermiş oluruz" dedi Warren bana. "Size yol göstermemiz gerekmez, çünkü siz kendinize yol göstermektesinizdir. Bu alışkanlıklar yeni bir öz-kimliğe dönüşür. İşte o noktada bize düşen, sizi destekleyip yolunuzdan çekilmektir."

Warren, kilisesini tıpkı Martin Luther King'in otobüs boykotunu büyüttüğü gibi, güçlü ve zayıf bağların kombinasyonuna güvenerek büyütebileceğini seziyordu. Ama kilisesini toplumsal bir harekete dönüştürmek (onu yirmi bin cemaat üyesi ve binlerce pastörden kurulu bir topluluğun ötesine geçirmek) için başka bir şeye daha ihtiyaç vardı: Kilisesinin kendi kendini idame ettirmesini sağlaması gerekiyordu. Warren'ın insanlara bağlarından ötürü değil de, kendi kimliklerinden dolayı dindarca yaşamalarını sağlayacak alışkanlıklar öğretmesi gerekiyordu.

Toplumsal hareketleri doğuran sosyal alışkanlıkların ikinci yönü işte budur: Bir fikrin büyüyerek belli bir cemiyetin ötesine geçmesi için kendi kendini ilerletebiliyor olması gerekir. Ve bunu başarmanın en garantili yolu da, insanlara yollarını kendi başlarına bulmalarına yardımcı olacak yeni alışkanlıklar kazandırmaktır.



Otobüs boykotu birkaç günden bir haftaya, sonra bir aya, sonra iki aya uzadıkça, Montgomery'deki siyah cemiyetin sabrı tükenmeye başladı.

Emniyet müdürü, taksilerin müşterilerden alacağı ücrete alt sınır getiren yeni bir talimatname çıkararak siyahları işyerlerine ucuza

götüren taksi şoförlerini tutuklanmakla tehdit etti. Boykot liderleri taşıtlarıyla dolmuş yapmayı kabul eden iki yüz gönüllü bularak buna karşılık verdiler. Polis, dolmuş duraklarında trafik cezaları yazıp insanları taciz etti. Sürücüler dolmuş yapmaktan vazgeçmeye başladılar. "Vasıta bulmak giderek zorlaştı" diye yazdı King sonradan. "Şikâyetler yükseldi. Sabahın erken saatlerinden akşamın geç vakitlerine kadar telefonum durmaksızın çalıyor, kapı zilim nadiren susuyordu. Zenci cemiyetinin mücadeleyi sürdürebileceğinden şüphe etmeye başlamıştım."

Bir gece King kilisesinde vaaz vermekteyken, bir kilise görevlisi içeriye dalıp acil bir mesaj iletti. King'in evinde, karısı ve küçük kızı içerideyken bir bomba patlamıştı. Telaşla evine giden King, birkaç yüz siyahtan oluşan bir kalabalık tarafından karşılandı. Belediye başkanı ve emniyet amiri de oradaydı. Ailesi zarar görmemişti, ama evinin ön pencerelerinin camları kırılmış, verandasında bir çukur oluşmuştu. Bomba patladığı sırada evin ön odalarında biri olsaydı şimdi ölmüş olabilirdi.

King bombanın yol açtığı zararı araştırırken, olay yerine gelen siyahların sayısı giderek arttı. Polisler kalabalığa dağılmalarını söylemeye başladılar. Biri bir polisi sertçe itti. Havada bir şişe uçtu. Polislerden biri copunu savurdu. Irkçı Beyaz Vatandaşlar Konseyi'ni desteklediğini aylar önce açıkça beyan etmiş olan emniyet amiri, King'i kenara çekerek arbede çıkmasını önleyecek bir şeyler yapmasını istedi.

King verandasına yürüdü.

"Sakın panikle hareket etmeyin" diye bağırdı kalabalığa. "Silahlarınıza davranmayın. Kılıçla yaşayan kılıçla ölür."

Kalabalık sakinleşti.

"Bize ne yaparlarsa yapsınlar, beyaz kardeşlerimizi sevmeliyiz" dedi King. "Onları sevdiğimizi bilmelerini sağlamalıyız. İsa yüzyılların ötesinde yankılanan sözlerini hâlâ haykırıyor: 'Düşmanlarınızı sevin; size lanet okuyanları kutsayın; sizi alçakça kullananlar için dua edin.'"

King'in vaazlarında giderek artan dozajlarla haftalardır telkin etmekte olduğu pasif direniş mesajı işte buydu. Gandhi'nin yazılarından ve İsa'nın vaazlarından esinlenilmiş olan bu mesaj, dinleyicilerin bu bağlamda kullanıldığını daha önce hiç duymadıkları bir görüşü dile getiriyordu. İnsanları şiddete başvurmadan eylem yapmaya, kendilerine saldıranlara kuvvetli bir sevgi ve bağışlayıcılıkla cevap vermeye çağırıyor, zaferi bu tavrın getireceğini vaat ediyordu. Yurttaşlık hakları hareketi yıllardır kendini savaş ve mücadele dilinde ifade ederek ayakta kalmıştı. Herkesin kavgaya kendini tekrar tekrar adamasını gerektiren rekabet ve başarısızlıklar, zaferler ve yenilgiler yaşanmıştı.

Şimdi King insanlara yeni bir bakış açısı sunuyordu. Bunun bir savaş olmadığını söylüyordu. Bu bir kucaklamaydı.

Aynı derecede önemli olan bir diğer husus da, King'in boykota yeni ve farklı bir ışık tutmasıydı. Mesele yalnızca otobüslerde eşitliğin sağlanması değildi King'in dediğine göre. Boykot Tanrı'nın planının bir parçasıydı; Hindistan'da İngiliz sömürgeciliğine, Birleşik Devletler'de köleliğe son vermiş olan ve İsa'nın bizim günahlarımızın bedelini ödeyebilmek için çarmıhta can vermesine sebep olan yazgının aynısıydı. Yüzyıllar önce başlamış olan toplumsal bir hareketin en yeni safhasıydı. Ve öyle olduğu için de yeni tepkiler, farklı stratejiler, farklı davranışlar gerektiriyordu. Tokat yiyince öbür yanağını uzatacak katılımcılara ihtiyacı vardı. İnsanlar King'in Kutsal Kitap'tan ilettiği mesajlarda bahsi geçen yeni alışkanlıkları benimseyerek bağlılıklarını gösterebilirlerdi.

Evinin bombalandığı gece, "Nefreti sevgiyle karşılamalıyız" dedi King kalabalığa. "Beni durdursalar dahi çalışmalarımız durmayacak. Çünkü yapmakta olduğumuz şey doğru. Tanrı bizimle beraber."

King sözlerini bitirince kalabalık sessizce dağılıp evlerine gitti.

Beyaz bir polis memuru, "Eğer o zenci vaiz olmasaydı," dedi sonradan, "hepimiz ölmüş olurduk."

Ertesi hafta iki düzine yeni sürücü, taşıtlarıyla dolmuş yapmaya gönüllü oldu. King'in evine telefon edenlerin sayısı azaldı. İnsanlar

kendi kendilerine organize olmaya, boykotun liderliğini üstlenmeye, hareketi ilerletmeye başladılar. Başka boykot organizatörlerinin bahçelerinde başka bombalar patladığında da aynı patern tekrarlandı: Montgomery'nin siyahları topluca olay yerine gelip, şiddete başvurmadan ve çatışma yaratmadan tanıklık ettikten sonra dağılıp evlerine döndüler.

Yönünü kendi kendine tayin eden bu birlik, ancak şiddet karşısında görünürlük kazanıyordu. Kiliseler her hafta (bazen her gece) büyük mitingler düzenlemeye başladılar. "Dr. King'in bombalamadan sonraki konuşmasında söylediği gibi davranıyorlardı. Hıristiyan öğretilerini alıp politikleştiriyorlardı" dedi Taylor Branch bana. "Her toplumsal hareket bir destandır. İşe yaraması için herkesin kimlik değiştirmesi gerekir. Montgomery'deki insanlar eylem yapmanın yeni bir yolunu bulmak zorundaydılar."

Alkol bağımlılarının yeni alışkanlıklar kazandıkları ve başkalarının inançlarını ortaya koyuşlarını izledikçe kendilerinin de inanmaya başladıkları grup toplantılarından güç alan Adsız Alkolikler'e çok benzeyen bir şekilde, Montgomery sakinleri de hareketin sınırlarını genişleten yeni davranışları büyük mitinglerde öğrendiler. "İnsanlar diğer insanların mitinglerde nasıl davrandığını görmek için mitinglere gittiler" dedi Branch. "Önce kendini muazzam bir sosyal girişimin parçası olarak görmeye başlarsın, derken bir müddet sonra öyle olduğuna gerçekten inanırsın."



Protestolar başladıktan üç ay sonra Montgomery polisi boykotu durdurmak için toplu tutuklamalara başvurunca cemiyet bu zulme de kabul gösterdi. Soruşturma kurulu tarafından doksan kişi aleyhine dava açıldığında, o kişilerin hemen hepsi mahkeme binasına koşup tutuklanmak üzere teslim oldular. Kimileri şerifin ofisine gidip adlarının listede olup olmadığına baktılar "ve listede adları yoksa hayal

kırıklığına uğradılar" diye yazdı King sonradan. "Eskinin korku dolu insanları dönüşüme uğramıştı."

İlerleyen yıllarda hareketin yayılmasıyla birlikte, öldürme, saldırı, tutuklama ve dayak vakaları birbirini kovaladı. Protestocular kavgaya kavgayla yanıt vermek yerine ya geri çekildiler ya da Montgomery boykotundan önceki yıllarda eylemcilere dayanak olmuş taktiklerden yararlandılar. Bildiklerinden şaşmadılar ve yasadışı örgütlere mensup beyazlara, nefretleri dindiği zaman onları affetmeye hazır olduklarını söylediler.

"Muhalefetin taktikleri, hareketi durdurmak şöyle dursun, ona daha büyük bir devinim kuvveti kazandırmaya yaradı ve bizi birbirimize daha da yaklaştırdı" diye yazdı King. "Beyaz adamın her istediğini yapmaya ikna edilebilecek ya da zorlanabilecek bir toplulukla uğraştıklarını sanıyorlardı. Korkularından kurtulmuş zencilerle uğraşmakta olduklarının farkında değildiler."

Montgomery otobüs boykotunun başarıya ulaşmasının ve Güney'in her tarafına yayılacak toplumsal bir hareketin fitilini ateşlemesinin çok sayıda karmaşık sebebi vardır elbette. Ama en önemli faktörlerden biri de sosyal alışkanlıkların bu üçüncü yönüdür. King'in felsefesinin özünde, katılımcıları takipçi olmaktan çıkarıp kendi kendini yöneten liderlere çeviren birtakım yeni davranışlar yatar. Bunlar geleneksel olarak düşündüğümüz anlamda alışkanlıklar değildir. Ne var ki King protestoculara yeni bir öz-kimlik duygusu vererek Montgomery'nin mücadelesini yeniden şekillendirdiğinde, eylemlerini tarihi bir olaya sahip çıkarak gerçekleştiren insanlar protestoyu toplumsal bir harekete dönüştürdüler. Ve bu sosyal patern zaman içinde otomatikleşerek başka yerlere, öğrenci gruplarına ve protestoculara yayıldı. King'in hiç tanımadığı insanlardı bunlar, ama sırf alışkanlıkları doğrultusunda davranan katılımcıları seyrederek hareketin liderliği üstlenebildiler.

5 Haziran 1956'da bir federal yargıçlar heyeti, Montgomery otobüslerinde uygulanan ırk ayrımcılığı yasasının Anayasa'ya aykırı olduğuna karar verdi. Montgomery şehri Amerikan Yüksek Mahke-

mesi'ne temyiz başvurusunda bulundu. 17 Aralık'ta, yani Parks'ın tutuklanmasından bir yılı aşkın bir süre sonra, Yüksek Mahkeme bu son başvuruyu reddetti. Üç gün sonra şehrin resmi görevlileri şu emri aldılar: Otobüslerde ırk ayrımcılığına son verilecekti.

Ertesi sabah saat 5:55'te, King, E. D. Nixon, Ralph Abernathy ve diğerleri on iki aydan uzun bir süredir ilk kez bir kamu otobüsüne binerek ön sıralara oturdular.

"Siz sanırım Sayın King'siniz, değil mi?" diye sordu beyaz sürücü.

"Evet, öyleyim."

"Bu sabah sizi otobüsümüzde gördüğümüze çok memnun olduk" dedi sürücü.

Sonradan, NAACP'nin avukatı ve geleceğin Yüksek Mahkeme yargıcı Thurgood Marshall, Montgomery otobüslerinde ırk ayrımcılığına son verilmesinin boykotla çok az alakası olduğunu iddia etti. Yasa değişikliğini taraflardan birinin pes etmesi değil, Yüksek Mahkeme sağlamıştı.

"O kadar insan boşu boşuna yürüdü" dedi Marshall. "Otobüs davası mahkemelerden geçip en yükseğine ulaşana kadar bekleseydiler de olurdu. Boykot yapacağız diye o kadar çalışıp kaygılanmalarına hiç gerek yoktu."

Ama Marshall önemli bir konuda yanılıyordu. Montgomery otobüs boykotu Kuzey Carolina'nın Greensboro şehrine, Alabama'nın Selma şehrine ve Arkansas'ın Little Rock şehrine çabucak yayılacak olan yeni birtakım sosyal alışkanlıkların doğmasına yardımcı oldu. Yurttaşlık hakları hareketi, katılımcıların şiddetle dövüldüğü zamanlarda bile oturma eylemleriyle ve barışçıl gösterilerle gerçekleşti. 1960'ların başlarına gelindiğinde hareket Florida'ya, California'ya, Washington'a ve Kongre salonlarına ulaşmıştı. Başkan Lyndon Johnson 1964'te ırk ayrımcılığının yanı sıra azınlıklara ve kadınlara karşı ayrımcılığı da yasaklayan Yurttaşlık Hakları Kanunu'nu imzaladığı zaman, yurttaşlık hakları hareketinin eylemcilerini ülkenin kurucu-

larıyla aynı kefeye koydu. On yıl önce politik intihar sayılacak bir karşılaştırmaydı bu. "Yüz seksen sekiz yıl önce bu hafta, küçük bir grup cesur adam uzun bir özgürlük mücadelesi başlattılar" dedi televizyon kameralarına. "Şimdi de bizim neslimizin Amerikalıları, kendi sınırlarımız içinde bitmez tükenmez bir adalet arayışını sürdürmeye davet ediliyor."

Toplumsal hareketler ansızın herkes aynı yöne bakmaya karar verdiği için ortaya çıkmaz. Arkadaşlık alışkanlıkları olarak başlayan, cemiyetlerin alışkanlıkları yoluyla büyüyen ve katılımcıların benlik duygusunu değiştiren yeni alışkanlıklar tarafından idame ettirilen sosyal paternlere dayanırlar.

King bu alışkanlıkların gücünü Montgomery kadar erken gördü. Boykotu durdurduğu gece, "Sözlerime son vermeden önce küçük bir uyarıda bulunmadan edemeyeceğim" dedi kiliseyi dolduran insanlara. Önünde protestolarla geçecek yaklaşık on yıl daha vardı, ama yolun sonu gözükmeye başlamıştı artık. "Otobüslere tekrar binmeye başlarken, bir düşmanı dosta çevirmeye yetecek kadar sevgi dolu olalım. Artık protestodan uzlaşmaya geçmeliyiz. ... Bu adanmışlıkla, insanın insana insaniyetsizliğinin karanlık ve ıssız gecesinden, özgürlük ve adaletin parlak ve ışıltılı şafağına çıkabiliriz."

9

ÖZGÜR İRADENİN NÖROLOJİSİ

Alışkanlıklarımızdan Sorumlu muyuz?

I.

Sorunun başladığı sabah (bir sorunu olduğunu fark etmesinden yıllar önce bir sabah), Angie Bachmann evinde oturmuş, gözlerini televizyona dikmişti. Canı o kadar sıkılıyordu ki çatal-bıçak takımının durduğu çekmeceyi yeniden düzenlemeyi ciddi ciddi düşünmekteydi.

En küçük kızı birkaç hafta önce anaokuluna başlamıştı, daha büyük iki kızıysa ortaokuldaydılar. Hayatları arkadaşlarla, etkinliklerle, annelerinin muhtemelen anlayamayacağı türden dedikodularla doluydu. Bir topograf olan kocası genellikle saat sekizde işe gider, altıya kadar gelmezdi. Evde Bachmann'dan başka kimse olmuyordu artık. Neredeyse yirmi yıldır ilk kez (on dokuz yaşında evlenip yirmisinde hamile kalalı beri günlerini çocukları için beslenme çantaları hazırlayarak, onlarla prensesçilik oynayarak, arabayla ailesinin götür-getir işlerini yaparak geçirmişti), kendini tam anlamıyla yalnız hissediyordu. Lisedeyken arkadaşları ona manken olacağını söylerlerdi (o kadar

güzeldi yani), ama okulu bırakıp bir gitaristle evlendikten ve kocası sonunda kendine düzgün bir iş bulduktan sonra o da çocuklarının annesi olmaya karar vermişti. Şimdi saat sabahın on buçuğuydu, üç kızı da okullarına gitmişlerdi ve Bachmann üç dakikada bir saate bakmaktan kendini alamadığı için çareyi mutfak saatinin üstüne (yine) bir parça kağıt bantlamakta bulmuştu.

Bundan sonra ne yapacağı konusunda hiçbir fikri yoktu.

O gün kendisiyle bir anlaşma yaptı: Aklını oynatmadan ya da buzdolabındaki pastayı yemeden öğlene kadar dayanabilirse evden çıkıp eğlenceli bir şey yapacaktı. Sonraki doksan dakikayı bu eğlenceli şeyin ne olacağını bulmaya çalışarak geçirdi. Saat on ikiyi gösterdiğinde biraz makyaj yapıp güzel bir elbise giydi ve arabasına atlayıp evinden yaklaşık yirmi dakika mesafedeki yüzen-kumarhaneye gitti. Bir Perşembe günü öğlen vakti bile kumarhane pembe dizi seyretmekten ve çamaşır katlamaktan başka işler yapan insanlarla doluydu. Girişe yakın bir yerde bir müzik grubu çalıyordu. Bir kadın bedava kokteyller dağıtıyordu. Bachmann büfeden karides yedi. Eğlenceli bir deneyim oluyordu bu, okul kırmak gibi bir şeydi. Krupiyenin sabırla kuralları açıkladığı bir yirmibir masasına yaklaştı. Kırk dolar karşılığında aldığı oyun pulları bitince saatine baktı ve iki saatin su gibi akıp geçtiğini, en küçük kızını okuldan almak için acele etmesi gerektiğini fark etti. Bir aydır ilk kez o günkü akşam yemeğinde televizyondaki *Kaç Para?* yarışmasını seyrederek fiyat tahmini yapmaktan başka anlatabileceği bir şeyi vardı.

Angie Bachmann'ın bir kamyon şoförü olan babası orta yaşlarına geldiğinde hayatını değiştirip ünlü sayılabilecek bir şarkı yazarı olmuştu. Erkek kardeşi de şarkı yazarı olmuş, ödüller kazanmıştı. Bachmann ise annesi ve babası tarafından genellikle "Bu da anne olan kızımız" diye takdim edilirdi.

"Kendimi ailenin yeteneksiz çocuğu gibi hissederdim hep" dedi Bachmann bana. "Akıllı olduğumu düşünüyorum, iyi bir anne olduğumdan da eminim. Ama 'ben işte bu yüzden özelim' diyebileceğim fazla bir meziyetim yoktu."

Kumarhaneye yaptığı o ilk ziyaretten sonra Bachmann oraya haftada bir, Cuma günleri öğleden sonraları gitmeye başladı. Bomboş geçen günlere katlanabildiği, evi temiz tutup aklına hâkim olabildiği için kendine verdiği bir ödüldü bu. Kumarın başını belaya sokabileceğini biliyordu, o yüzden de kendine katı kurallar koymuştu. Her gidişinde yirmibir masasında bir saatten fazla vakit geçirmiyor, cüzdanında ne kadar para varsa o kadarlık oynuyordu. "Bunu adeta bir iş gibi görüyordum" dedi bana. "Öğleden önce asla evden çıkmaz, kızımı okuldan almak için her zaman vaktinde dönerdim. Son derece disiplinliydim."

Ve bu işte ustalaştı da. Önceleri parasını bir saate anca yetiriyordu. Ama altı ay içinde yeterince numara öğrenerek programında iki üç saatlik ötelemeleri mümkün kılacak kural ayarlamaları yaptı. Üstelik çıktığında cebinde hâlâ nakit parası kalmış oluyordu. Bir gün cüzdanında 80 dolarla yirmibir masasına oturup 530 dolarla kalktı. Marketten alışveriş yapmaya, telefon faturasını ödemeye, birazını da kara gün akçesi olarak ayırmaya yetecek miktarda bir paraydı bu. Kumarhanenin sahibi olan şirket (Harrah's Entertainment) artık ona büfelerde kullanabileceği bedava yemek kuponları gönderiyordu. Bachmann Cumartesi akşamları orada ailesine yemek ısmarlamaya başladı.

Bachmann'ın kumar oynamakta olduğu Iowa eyaletinde kumar yasallaştırılalı yalnızca birkaç yıl olmuştu. 1989 öncesinde eyaletin kanun yapıcıları, kartların ve zarların cazibesine bazı vatandaşların karşı koymakta zorlanacağından çekiniyorlardı. Ülkenin kendisi kadar eski bir kaygıydı bu. George Washington 1783'te, "Kumar açgözlülüğün çocuğu, haksızlığın kardeşi, belanın babasıdır" diye yazmıştı. "Bu zaaf her türlü kötülüğü doğurabilir. ... Sözün özü, bu merete alışan çok az kişi kazançlı çıkar, binlercesi zarara uğrar." İnsanları kötü alışkanlıklarından korumak (hatta hangi alışkanlıkların "kötü" sayılması gerektiğini tanımlamak) kanun yapıcıların hevesle sahip çıktıkları bir yetkidir. Fuhuş, kumar, kutsal günlerde içki satmak,

pornografi, aşırı faizle borç vermek, evlilik dışı (hatta alışılmadık tarzlar söz konusuysa evlilik içi) cinsel ilişkiler, çeşitli yasama organlarının katı (ve çoğu zaman etkisiz) kanunlarla düzenlediği, yasakladığı ya da caydırmayı denediği alışkanlıklardır.

Iowa'da kumarhaneler yasallaştırıldığı zaman da kanun yapıcılar aynı kaygılar sebebiyle bu faaliyeti yüzen kumarhanelerle sınırlı tuttular ve kimsenin bahis başına 5 dolardan fazla para koyamamasını ve her deniz seferinde her bir kişinin en fazla 200 dolar kaybedebilmesini kurala bağladılar. Ancak birkaç sene içinde eyaletin kumarhanelerinden bazıları sınırsız kumar oynatılmasına müsaade edilen Mississippi'ye taşınınca Iowa'nın yasama organları söz konusu kısıtlamaları kaldırdı. 2010'da eyaletin kasaları kumar vergilerinden gelen 269 milyon dolardan fazla parayla tıka basa doldu.



2000'de Angie Bachmann'ın ikisi de uzun süredir sigara içmekte olan annesiyle babası akciğer hastalığı belirtileri göstermeye başladılar. Bachmann onları görmek, alışverişlerini yapıp yemeklerini pişirmelerine yardımcı olmak için iki haftada bir Tennessee'ye gidiyordu. Kocasına ve kızlarına döndüğünde artık kendini daha da yalnız hissediyordu. Ev bazen bütün gün bomboş kalıyordu. Sanki yokluğunda arkadaşları onu toplantılara davet etmeyi unutmuş, ailesi kendi başının çaresine bakmayı öğrenmişti.

Bachmann annesiyle babası için endişeleniyor, kocasının onun kaygılarından çok işiyle ilgileniyor gözükmesine bozuluyor, çocuklarının da onları büyütürken yapmış olduğu onca fedakârlıktan sonra şimdi kendisinin onlara ihtiyacı olduğunu fark etmemelerine içerliyordu. Ama ne zaman kumarhaneye gitse bu sıkıntılardan eser kalmıyordu. Annesiyle babasının yanında olmadığı dönemlerde oraya önce haftada birkaç defa, sonra her Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günü gitmeye başladı. Hâlâ kuralları vardı, ama kumar oynamaya

başlayalı artık yıllar olmuştu ve ciddi kumar oyuncularının hangi prensiplerle yaşadığını biliyordu. Bir ele asla 25 dolardan az para yatırmazdı ve bir defada her zaman iki el birden oynardı. "Yüksek limitli bir masada kazanma şansın, alçak limitli bir masada olduğundan daha fazladır" dedi bana. "Şansın dönene kadar pes etmeden oynayabilmen gerekir. 150 dolarla içeri girip 10.000 dolar kazanan insanlar görmüştüm. Kurallarıma bağlı kaldığım takdirde aynı şeyi yapabileceğimi biliyordum. İpler benim elimdeydi."* Bir kart daha mı alacağını, yoksa bahsini iki katına mı çıkaracağını düşünmesi gerekmiyordu artık. Hep doğru kartonu seçmeyi en sonunda öğrenmiş olan unutkan Eugene Pauly gibi o da otomatik olarak hareket ediyordu.

2000 yılında bir gün Bachmann kumarhaneden eve 6.000 dolarla döndü. İki aylık kiralarını ödemeye ve ön kapılarında birikmekte olan kredi kartı faturalarını kapatmaya yetecek bir miktardı bu. Başka bir gün kumarhaneden cebinde 2.000 dolarla çıktı. Bazen kaybettiği de oluyordu, ama kaybetmek oyunun bir parçasıydı. Akıllı kumarbazlar yukarılara çıkabilmek için önce aşağılara inmek gerektiğini bilirlerdi. Yanında çok fazla nakit taşımak zorunda kalmaması için sonunda Harrah's ona kredi açtı. Diğer oyuncular kumarhanede onu arayıp buluyor, onun masasına oturuyorlardı, çünkü Bachmann ne yaptığını bilen biriydi. Büfede kuyruğun önüne geçmesine izin veriliyordu. "Kumar oynamayı biliyorum" dedi bana Bachmann. "Sorununu fark etmemek gibi bir sorunum varmış gibi gözüktüğünün farkındayım, ama yaptığım tek hata kumarı bırakmamak oldu. Oynama tarzımda yanlış olan hiçbir şey yoktu."

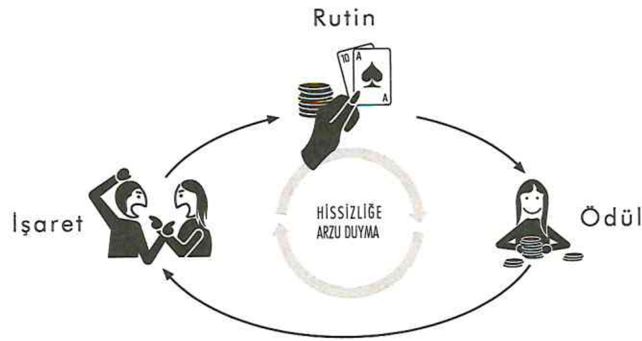
Bachmann'ın kazanma ve kaybetme hacmi büyüdükçe kuralları

* Herhangi bir kişinin kumarhanede kasayı yenebileceğine inanması mantıksız görünebilir. Ama düzenli olarak kumar oynayanların bildiği gibi, özellikle yirmibir gibi oyunlarda sürekli olarak kazanmak mümkündür. Örneğin Pennsylvania'nın Bensalem kentinde yaşayan Don Johnson 2010'da başlayan altı aylık bir süre içinde yirmibirden 15,1 milyon dolar olarak bildirilen bir kazanç elde etmiştir. Toplamda kasa her zaman kazanır, çünkü pek çok kumarbaz kazanma şansını olabildiğince yükseltecek taktiklerden yararlanmadan bahis oynar ve çoğu insanın peş peşe kaybetmeyi göze alabilecek kadar parası yoktur. Ama bir kumarbaz her bir elin nasıl oynanması gerektiğini gösteren karmaşık formül ve ihtimalleri ezberlediği takdirde, zaman içinde sürekli olarak kazanabilir. Ne var ki çoğu oyuncu kasayı yenebilmesini sağlayacak disipline de, matematik becerilerine de sahip değildir.

da giderek esnekleşti. Bir gün, bir saat içinde 800 dolar kaybettikten sonra kırk dakika içinde 1.200 dolar kazandı. Derken şansı yeniden döndü ve oradan cebinde 4.000 dolarla ayrıldı. Başka bir gün, sabahleyin 3.500 dolar kaybetti, saat 13:00'e kadar 5.000 dolar kazandı ve öğleden sonra 3.000 dolar daha kaybetti. Kumarhane ne kadar borcu olduğunun ve ne kadar kazandığının kaydını tuttuğundan, kendisi hesap yapmayı bırakmıştı. Derken bir gün banka hesabında elektrik faturasını ödemeye yetecek kadar para kalmadığını gördü. Annesiyle babasından küçük bir borç istedi, sonra bir borç daha. Bir ay 2.000 dolar, öbür ay 2.500 dolar borç aldı. Atla deve değildi; annesiyle babası bu parayı verebilecek durumdaydılar.

Bachmann'ın içki içmek, uyuşturucu kullanmak, kendini yemeğe vermek gibi sorunları hiçbir zaman olmamıştı. Herkes gibi inişleri ve çıkışları olan, normal bir anneydi. Dolayısıyla kumar oynamaya duyduğu dayanılmaz istek (kumarhaneye gitmediği günler kendini sinirli ve hırçın hissetmesine sebep olan o karşı konulmaz çekim, durmadan orayı düşündüğünü fark etmesi, kazandığı zaman duyduğu büyük heyecan) onu tamamen hazırlıksız yakalamıştı. Yepyeni bir duyguydu bu, o kadar beklenmedikti ki bütün hayatını ele geçirene dek bunun bir sorun olduğunu anlayamamıştı. Şimdi geriye baktığında, bu sorunun ne zaman başladığını söyleyemiyordu. Kumar bir gün eğlenceden ibaretken, ertesi gün kontrolden çıkıvermişti sanki.

2001'e gelindiğinde artık her gün kumarhaneye gidiyordu. Kocasıyla her kavga ettiğinde, çocukları tarafından takdir edilmediği hissine her kapıldığında gidiyordu. Kumar masalarında hissizliği ve heyecanı aynı anda yaşıyordu; kaygıları o kadar zayıflıyordu ki artık onları işitmez oluyordu. Kazanma sarhoşluğu geldiği gibi gidiyordu. Kaybetmenin acısı çabucak diniyordu.



Bachmann biraz daha para ödünç almak için aradığında, "Önemli biri olmak istiyorsun" dedi annesi ona. "İlgi çekmek istediğin için kumar oynuyorsun."

Ama sebep bu değildi. "Tek istediğim bir işte iyi olduğumu hissetmekti" dedi Bachmann bana. "Hayatım boyunca yapmış olduklarım arasında iyi beceriyormuşum gibi görünen yegâne şeydi bu."

2001 yazına kadar Bachmann'ın Harrah's'a olan borcu 20.000 doları buldu. Bachmann girdiği zararları o zamana kadar kocasından saklamıştı, ama annesi nihayet cep harçlığını kesince çaresiz kalıp itiraf etti. Bir iflas avukatı tuttular, Bachmann'ın kredi kartlarını kesip imha ettiler, sonra da mutfak masasına oturup kendilerine daha sade, daha sorumlu bir hayat planladılar. Bachmann elbiselerini kullanılmış eşya satan bir mağazaya götürdü ve modası geçmiş olduğu için hemen hepsini geri çeviren on dokuz yaşındaki bir kızın aşağılamalarına katlandı.

Nihayet işin en kötü kısmı bitmiş gibi görünmeye başlamıştı. O dayanılmaz isteğin sonunda kaybolduğunu düşünüyordu Bachmann.

Ama elbette yolun sonuna daha yaklaşmamıştı bile. Yıllar sonra her şeyini kaybedip kendi hayatını da kocasınınkini de mahvettikten sonra, yüz binlerce doları boşa harcadıktan sonra, bir seçim sonucu değil de alışkanlıkla kumar oynadığı, dolayısıyla girdiği zararlardan ötürü kusurlu bulunamayacağı avukatı tarafından eyaletin en yük-

sek mahkemesinde iddia edildikten sonra, İnternet'te alay konusu olduktan, çocuk tacizcisi seri katillerle, çocuklarına kötü davranan anne ve babalarla mukayese edildikten sonra kendi kendine şunu sormaya başlayacaktı: Olanlardan tam olarak ne kadar sorumluyum?

"Benim yerimde kim olsaydı aynı şeyleri yapardı, buna bütün samimiyetimle inanıyorum" dedi Bachmann bana.

II.

2008'de bir Temmuz sabahı, Galler'in batı kıyılarında tatil yapmakta olan bir adam çaresizlik içinde telefona sarılıp acil operatörünü aradı.

"Sanırım karımı öldürdüm" dedi. "Aman Tanrım. Biri gizlice içeri girdi sandım. Yarışçı çocuklardan biriyle dövüştüğümü sanıyordum, ama meğerse Christine'miş. Rüya filan görmüş olmalıyım. Ne yaptım ben? Ne yaptım?"

On dakika sonra olay yerine gelen polis memurları Brian Thomas'ı karavanının önünde ağlar vaziyette buldular. Anlattığına göre önceki gece karısıyla karavanlarında uyurlarken park yerinde yarış yapan delikanlıların gürültüsü onları uyandırmıştı. Bunun üzerine onlar da karavanlarını park yerinin kenarına çekip yeniden uykuya dalmışlardı. Birkaç saat sonra tekrar uyanan Thomas (yarışçılardan biri olduğunu düşündüğü) kot pantolon ve siyah polar ceket giymiş bir adamı karısının üstünde yatar vaziyette bulmuştu. Olanca gücüyle bağırarak adamı boğazından yakalamış, karısının üstünden çekmeye çalışmıştı. Polise söylediğine göre otomatikman tepki verir gibiydi. Adam çırpındıkça Thomas onun boğazını daha da kuvvetli sıkmıştı. Adam Thomas'ın kolunu tırmalayıp karşı koymaya çalışmış, ama Thomas adamın gırtlağını bütün gücüyle sıkarak onu boğmaya devam etmişti. Sonunda adam hareketsiz kalmıştı. İşte o zaman Thomas ellerindeki kişinin bir adam değil, karısı olduğunu fark etmişti. Karısının vücudunu yatağa bırakıp usulca omzunu dürtüklemeye başlamış, iyi misin diye sorarak onu uyandırmayı denemişti. Ama artık çok geçti.

Hıçkırıklara boğularak, "Karavana biri girdi sanıp karımı boğdum" dedi Thomas polise. "O benim her şeyimdir."

Sonraki on ay boyunca Thomas hapishanede oturup duruşmasını beklerken şöyle bir katil portresi ortaya çıktı: Çocukken Thomas'ta uyurgezerlik başlamıştı. Bazen gecede üç defa kalkıp yatağından çıkar, evin içinde dolaşır, oyuncaklarıyla oynar ya da bir şeyler atıştırır, ama ertesi sabah bu yaptıklarından hiçbirini hatırlamazdı. Aile içinde bu durum şakaya vurulur olmuştu. Görünüşe bakılırsa Thomas haftada bir defa uykusunda gezerken bahçeye çıkacak ya da bir başkasının odasına dalacaktı. Annesi oğlunun pijamalarıyla bahçelerinde neden yalınayak dolaştığını soran komşulara bunun bir alışkanlık olduğunu söylerdi. Thomas büyüdükçe, ayaklarında kesiklerle uyanmaya başladı, ama o kesiklerin neden oluştuğuna dair hiçbir anısı olmazdı. Bir defasında bir su kanalına girip hiç uyanmadan yüzmüştü. Evlendikten sonra da, onun uykusunda dışarıya çıkıp trafiğe dalabileceğinden korkan karısı uyumadan önce evin kapısını kilitleyip anahtarı yastığının altına koymayı âdet edindi. Thomas'ın sonradan anlattığına göre, karı koca her gece yatağa girer, "öpüşüp kucaklaşırlardı", sonra Thomas kendi odasına gidip kendi yatağında uyurdu. Aksi takdirde Thomas'ın yatakta durmaksızın kıpırdanmaları, bağırıp homurdanmaları ve bazen kalkıp dolaşmaları karısı Christine'i bütün gece uyutmazdı.

Minnesota Üniversitesi'nden, uyku davranışlarının anlaşılmasına önayak olmuş bir nöroloji profesörü olan Mark Mahowald, "Uyurgezerlik, uyku ile uyanıklık halinin birbirini dışlayan durumlar olmadığının bir hatırlatıcısıdır" dedi bana. "Uyurgezerlik sırasında beyninizin davranışları denetleyen kısmı uykudadır, ama çok karmaşık etkinlikler yapabilen kısımları uyanıktır. Sorun, temel paternler, yani en temel alışkanlıklarınız dışında beyni yönlendiren hiçbir şeyin olmamasıdır. Kafanızda var olan paternleri takip edersiniz, çünkü seçim yapabilmeniz mümkün değildir."

Kanun gereği, polisin Thomas hakkında cinayet suçundan kovuş-

turma açması gerekiyordu. Ama tüm kanıtlar Thomas'la karısının o korkunç geceden evvel mutlu bir evlilikleri olduğunu gösterir gibiydi. Geçmişte yaşanmış herhangi bir kötü muamele vakası yoktu. İki yetişkin kızları vardı. Kırkıncı evlilik yıldönümlerini Akdeniz'i gezerek kutlamak için kısa süre önce bir gemi turunda yer ayırtmışlardı. Savcılar bir uyku uzmanından (Edinburgh Uyku Merkezi'nden Dr. Chris Idzikowski'den) Thomas'ı gözlemlemesini ve karısını öldürdüğünde şuurunun yerinde olmadığı teorisini değerlendirmesini istediler. Biri Idzikowski'nin laboratuvarında, diğeri de hapishanede olmak üzere iki ayrı seansta, Thomas'ın vücudunun her yerine sensörler yerleştirildi ve uyuduğu esnada beyin dalgaları, göz hareketleri, çene ve bacak kasları, nazal hava akımı, solunum eforu ve oksijen seviyeleri ölçümlendi.

Uyurken cinayet işlediğini, dolayısıyla bu cinayetten sorumlu tutulmaması gerektiğini iddia eden ilk kişi Thomas değildir. Tarih, uyurgezerlik ve diğer şuursuz davranışlar için kullanılan tabirle "otomatizm" sebebiyle işlenmiş suçlardan dolayı kusurlu bulunamayacağını öne süren faillerle doludur. Son on yıldır alışkanlıkların ve özgür iradenin nörolojisine yönelik anlayışımız giderek geliştikçe, bu savunmalar daha da dayatmacı bir hal almıştır. Mahkeme ve jürilerimizde temsil edilen toplum, bazı alışkanlıkların seçim yapma kapasitemizi etkisiz bırakacak kadar güçlü olduğunu, dolayısıyla bu alışkanlıklar sebebiyle yaptığımız şeylerden sorumlu tutulamayacağımızı kabul etmiştir.



Uyurgezerlik, beyinlerimizin biz uyurkenki işleyişinin normal bir yönünün tuhaf bir sonucudur. Vücutlarımız uykunun farklı aşamalarına girip çıkarken, en ilkel nörolojik yapımız olan beyin sapımız uzuvlarımızı ve sinir sistemimizi felç eder. Böylece vücutlarımız hareketsizken beyinlerimizin rüya görmesi mümkün olur. İnsanlar

genellikle her gece birkaç defa bu felç durumuna sorunsuzca girip çıkabilirler. Nörolojide bu geçişlere "switching" denir.

Ama bazı insanların beyinlerinde switching hataları meydana gelir. Uyuduklarında tam bir felç durumuna girmedikleri için, rüya gördükleri veya bir uyku aşamasından diğerine geçtikleri sırada vücutları aktif kalır. Uyurgezerliğin başlıca sebebi budur ve çoğu uyurgezer için can sıkıcı ama zararsız bir sorundur. Örneğin rüyasında pasta yediğini gören biri ertesi sabah mutfakta silinip süpürülmüş bir Donut kutusu bulabilir. Rüyasında banyoya gittiğini gören biri daha sonra koridorda bir ıslaklık fark eder. Uyurgezerler karmaşık davranışlar da gösterebilirler. Örneğin gözlerini açabilir, görebilir, araba kullanabilir, yemek pişirebilirler. Bütün bunları yaptıkları sırada aslında şuursuzdurlar, çünkü uyku sırasında beyinlerinin görme, yürüme, araba kullanma ve yemek pişirmeyle ilişkili kısımları, alın korteksi gibi daha gelişmiş beyin bölgelerinden girdi almaksızın işlev gösterebilir. Su kaynatıp çay demleyen uyurgezerler vardır. Bir tanesi bir deniz motorunu çalıştırmıştır. Bir diğeri elektrikli bir testere kullanıp tahta parçaları kestikten sonra yatağına geri dönmüştür. Ama uyurgezerler genellikle kendilerine veya başkalarına zarar veren şeyler yapmazlar. Tehlikeden kaçınma içgüdüsü uyku sırasında bile işbaşındadır.

Gelgelelim, uyurgezerlerin beyinlerini inceleyen bilim insanları (kişilerin yataklarından çıkıp rüyalarını canlandırmaya başladıkları ya da diğer normal isteklerini gerçekleştirdikleri) *uyurgezerlik* hali ile *uyku terörleri* diye adlandırılan şey arasında bir ayrım bulguladılar. Uyku terörü oluştuğu sırada insanların beyinlerinde gözlenen aktivite, aynı insanlar uyanıkken, yarı-şuurluyken, hatta uykuda gezerken beyinlerinde gözlenen aktiviteden çarpıcı derecede farklıdır. Uyku terörlerinin ortasındaki insanlar korkunç kaygıların pençesindeymiş gibi görünürler, ama bildiğimiz manada rüya görmekte değildirler. Beyinleri en ilkel nörolojik bölgeler dışında kapalıdır. Kapalı olmayan nörolojik bölgeler arasında "merkezi patern üreteçleri" diye bili-

nen alanlar da vardır. Beynin bu alanları, Dr. Larry Squire tarafından ve alışkanlık döngüsünün nörolojik mekanizmasını keşfeden MIT'li bilim insanları tarafından incelenmiş olan aynı bölgelerdir. Uyku terörü yaşayan bir beyin, alışkanlığı doğrultusunda hareket eden bir beyne nörolojik açıdan çok benzer.

Uyku terörlerinin pençesindeki insanların davranışları, en ilkel türden de olsa *alışkanlıklar*dır. Bir uyku terörü esnasında işbaşında olan "merkezi patern üreteçleri", yürümek, nefes almak, yüksek seslerden ürkmek veya bir saldırgana karşı koymak gibi davranış paternlerinin üretildiği yerdir. Bu davranışları genellikle alışkanlıklar olarak düşünmeyiz, ama aslında öyledirler: Hatta araştırma sonuçlarına göre bunlar nörolojimizin çok derinlerine işlemiş oldukları için daha gelişmiş beyin bölgelerinden hemen hiç girdi almaksızın meydana gelebilen otomatik davranışlardır.

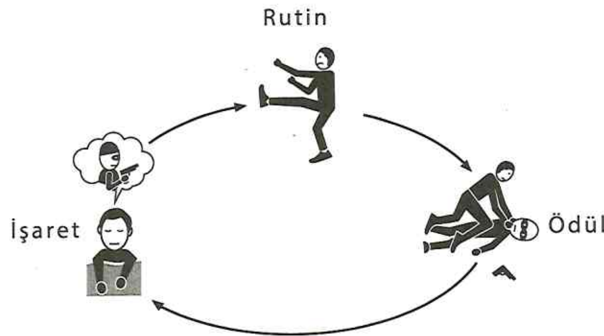
Ne var ki bu alışkanlıklar, uyku terörleri sırasında ortaya çıktıkları zaman çok önemli bir farklılık gösterirler: Uykuda alın korteksinin ve diğer bilişsel fonksiyon bölgelerinin aktivitesi durduğu için, uyku terörü sırasında bir alışkanlık tetiklendiği zaman kişinin şuurlu bir müdahalede bulunma olasılığı sıfırdır. Eğer uyku terörü "ya savaş, ya kaç" alışkanlığını tetiklediyse, kişinin mantığını kullanarak onu yenme şansı hiç yoktur.

"Uyku terörleri yaşayan insanlar bildiğimiz manada rüya görmezler" dedi nörolog Mahowald. "Kâbuslarını senin benim hatırladığımıza benzer karmaşık olay dizileri halinde hatırlamazlar. Sonrasında hatırlayabildikleri bir şey olursa eğer, bu ancak bir görüntü ya da (kötü şeyler olacağı hissi, çok büyük bir korku, kendini veya başkasını savunma ihtiyacı gibi) duygular olabilir.

"Gerçi bu duygular son derece kuvvetlidir. Hayatlarımız boyunca öğrenmiş olduğumuz her türlü davranışı tetikleyen en temel işaretlerden bazılarıdır. Bir tehdide ya kaçarak ya da kendini savunarak tepki vermek, herkesin bebekliğinden beri yaptığı bir şeydir. Bu duyguların ortaya çıktığı ve beynin daha gelişmiş kısımlarının müda-

halesine imkân bulunmadığı zamanlarda, en derin alışkanlıklarımız bize nasıl tepki vermemizi söylüyorsa öyle tepki veririz. Ya kaçar, ya savaşır, ya da beynimizin en kolay temin edebildiği davranış paterni hangisiyse onu takip ederiz."

Bir uyku terörünün ortasındaki kişi tehdit altında olduğunu ya da cinsel açıdan uyarıldığını hissetmeye başladığı zaman, bu uyarılarla ilişkili alışkanlıklar doğrultusunda hareket ederek tepki verir. Uyku terörleri yaşayan insanların saldırganlardan kaçmakta olduklarına inandıkları için yüksek çatılardan atladıkları olmuştur. Vahşi hayvanlarla savaştıklarına inandıkları için kendi bebeklerini öldürdükleri olmuştur. Kendi eşlerine, yalvarışlarına kulak asmadan tecavüz ettikleri olmuştur, çünkü uyuyan kişi cinsel açıdan uyarılmaya başladığı an, duyduğu şiddetli arzuyu tatmin etmek için beynindeki köklü alışkanlık doğrultusunda hareket eder. Uyurgezerlik kişiye bir miktar seçim şansı tanıyan bir durumdur. Daha gelişmiş beyin bölgelerimiz biraz katılım göstererek bize çatının kenarından uzak durmamızı söyleyebilir. Halbuki bir uyku terörünün pençesindeki kişi, sonu nereye varırsa varsın alışkanlık döngüsünü körlemesine takip edecektir.



Bazı bilim insanları uyku terörlerinin genetik olabileceğinden kuşkulanırken, diğerleri Parkinson gibi hastalıkların uyku terörleri yaşama olasılığını artırdığını düşünürler. Uyku terörlerinin sebepleri tam olarak anlaşılamamıştır, ama bazı insanlar için uyku terörleri

şiddet güdüleriyle ilişkilidir. Bir grup İsviçreli araştırmacı 2009'da şöyle yazdılar: "Uyku terörleriyle bağlantılı şiddet davranışlarının, kişinin olaydan hemen sonra tarif edebildiği somut ve korkutucu bir görüntüye reaksiyon olarak ortaya çıktığı anlaşılıyor." Bir tür uyku bozukluğundan mustarip olan insanların "vakaların % 64'ünde uyku partnerlerine saldırı girişiminde bulundukları ve % 3'ünde yaralanmalara sebep oldukları bildirilmiştir."

Hem Amerika Birleşik Devletleri'nde, hem de Birleşik Krallık'ta, şuurluyken asla işlemeyecekleri cinayetleri uyku terörleri yüzünden işlemiş olduklarını savunan birçok katile rastlanmıştır. Thomas'ın tutuklanmasından dört yıl önce örneğin, seksen üç yaşındaki babasını öldürmekle suçlanan Jules Lowe adında bir adam, saldırının bir uyku terörü esnasında meydana geldiğini iddia etmesinin ardından suçsuz bulundu. Savcıların görüşü, babasını yirmi dakikadan uzun bir süre yumruklayarak, tekmeleyerek ve ayaklarıyla ezerek vücudunda doksanın üstünde yaraya sebep olan Lowe'un bunları yaptığı sırada uykuda olduğuna inanmanın "aşırı derecede zor olduğu" yönündeydi. Aynı fikri paylaşmayan jüri, Lowe'u serbest bıraktı. Eylül 2008'de, otuz üç yaşındaki Donna Sheppard-Saunders otuz saniye boyunca annesinin yüzüne yastık bastırarak onu neredeyse boğuyordu. Cinayete teşebbüsle suçlanmasının ardından, olay sırasında uykuda olduğunu savunarak beraat etti. 2009'da bir İngiliz askeri ergenlik çağındaki bir kızın ırzına geçtiğini itiraf etti, ama soyunup kıza saldırdığı sırada uykuda ve şuursuz olduğunu söyledi. Tecavüzün ortasında uyanınca kızdan özür dileyip polisi aramıştı. "Ben az önce galiba bir suç işledim" demişti acil operatörüne. "Neler olduğunu bilmiyorum doğrusu. Uyandığımda kızın üstünde buldum kendimi." Geçmişte birçok defa uyku terörü yaşamışlığı vardı ve suçsuz bulundu.

150'den fazla katil ve tecavüzcü geçtiğimiz yüzyıl otomatizm savunmasını kullanarak paçayı kurtarmıştır. Toplum adına hareket eden hâkim ve jüriler, bu suçluların suçlarını işlemeyi *seçmediklerini*

(şiddete şuurlu bir şekilde katılmadıklarını), dolayısıyla suçun töhmeti altında kalmamaları gerektiğini söylemişlerdir.

Brian Thomas'ın vakasında da cinayete bir öldürme isteğinden çok bir uyku bozukluğu yol açmış gibi görünüyordu. "Kendimi asla affetmeyeceğim, asla" demişti Thomas, savcılardan birine. "Neden yaptım ben bunu?"



Uyku uzmanı Dr. Idzikowski, Thomas'ı laboratuvarında gözlemledikten sonra bulgularını savcılığa sundu: Thomas karısını öldürdüğünde uykudaydı. Bilinçli olarak herhangi bir suç işlememişti.

Duruşma başlarken savcılar jüriye delilleri sundular. Thomas'ın karısını öldürdüğünü itiraf ettiğini söylediler. Thomas uyurgezer olduğunu çok uzun zamandır biliyordu. Savcılara göre, karısıyla tatildeyken gerekli önlemleri almamış olması onu işlediği suçtan sorumlu kılıyordu.

Ama tartışmalar ilerledikçe, savcıların boşa kürek çektikleri anlaşıldı. Thomas'ın avukatı müvekkilinin karısını öldürmek istemediğini, hatta o gece yaptığı hiçbir şeyin farkında olmadığını savundu. Olay sırasında Thomas tehdit olarak algıladığı bir şeye otomatikman tepki veriyordu. İnsan türü kadar eski bir alışkanlıkla, saldırganlarla savaşıp sevdiklerini koruma içgüdüsüyle davranıyordu. Beyninin en ilkel kısımları bir işarete (karısının bir saldırgan tarafından boğuluyor olmasına) maruz kalınca o eski alışkanlık kontrolü ele almış, daha gelişmiş bilişsel fonksiyonlar devreye giremeyince de Thomas saldırgana saldırmıştı. Avukatın iddiasına göre Thomas'ın insan olmaktan ve nörolojisinin (en ilkel alışkanlıklarının) onu davranmaya zorladığı şekilde tepki vermekten başka suçu yoktu.

Savcılığın kendi tanıkları bile savunmayı destekliyor gibiydiler. Thomas uykusunda gezebildiğini biliyor olsa da, savcılığın kendi psikiyatrları tarafından da ifade edildiği gibi, bu yüzden cinayet iş-

leyebileceğini öngörüyor olması için hiçbir sebep yoktu. Daha önce uykusunda kimseye saldırmamıştı. Daha önce karısına hiç zarar vermemişti.

Savcılığın baş psikiyatrı tanık kürsüsüne çıkınca Thomas'ın avukatı çapraz sorguya başladı.

Thomas'ın ortaya çıkacağını bilemeyeceği bir davranışından ötürü suçlu bulunması ona adil gözüküyor muydu?

Bana kalırsa, dedi Dr. Caroline Jacob, Thomas'ın mantık yürüterek suçunu öngörmesine olanak yoktu. Hüküm giyip İngiltere'nin en tehlikeli akıl-hastası suçlularının barındırıldığı Broadmoor Hastanesi'ne gönderilmesi peki, uygun olur muydu? Hayır, dedi doktor, Thomas "oraya ait değil"di.

Ertesi sabah başsavcı jüriye şöyle seslendi:

"Cinayet sırasında sanık uykudaydı ve vücudunun yapmakta olduğu şeyler üzerinde aklının hiçbir kontrolü yoktu. Sizlerden özel bir karar beklemeyi sürdürmenin kamu yararına artık hizmet etmeyeceği sonucuna varmış bulunuyoruz. Dolayısıyla mahkemeye daha fazla delil sunmuyor ve sanığın suçlu olmadığına doğrudan karar vermeye sizleri davet ediyoruz." Jüri de öyle yaptı.

Thomas serbest bırakılmadan önce hâkim ona şöyle dedi: "Sen iyi bir adam ve sadık bir kocasın. Olaydan ötürü kendini suçlu hissediyor olabileceğini kuvvetle tahmin ediyorum. Ama kanunlar nazarında hiçbir sorumluluk taşımıyorsun. Serbestsin."

Adil bir sonuçmuş gibi görünüyor. Neticede Thomas'ın işlediği suç yüzünden yıkılmış olduğu ortadaydı. Suçu işlerken ne yapmakta olduğu konusunda en ufak bir fikri yoktu. Yalnızca bir alışkanlık doğrultusunda hareket ediyordu ve karar verme kapasitesi esas itibariyle çalışamaz haldeydi. Thomas akla gelebilecek en sempatik katil örneğidir, olayın kurbanı olma durumuna kendisi de o kadar yakındır ki duruşma bittiğinde hâkim onu teselli etmeye kalkmıştır.

Ne var ki aynı mazeretlerin birçoğu kumarbaz Angie Bachmann için de gösterilebilirdi. Yaptıkları yüzünden o da yıkılmıştı. İlerle-

yen zamanlarda, içinde çok derin bir suçluluk duygusu taşıdığından bahsedecekti. Onun da karar verme mekanizmasının araya girmesini giderek zorlaştıran, derinlere işlemiş alışkanlıklar doğrultusunda hareket ettiği anlaşılmıştı.

Ama kanunlar nazarında Bachmann alışkanlıklarından sorumluyken, Thomas değildir. Bir kumarbaz olan Bachmann'ın bir katil olan Thomas'dan daha suçlu bulunması doğru mudur? Bu bize alışkanlıklar doğrultusunda davranma ve seçim yapma etiği hakkında neler söyler?

III.

Angie Bachmann'ın iflasını ilan etmesinden üç sene sonra babası vefat etti. Bachmann bu olaydan önceki on yılın yarısını kendi eviyle babaevi arasında mekik dokuyarak, hastalıkları giderek ağırlaşan annesiyle babasına bakarak geçirmişti. Babasının ölümü tam bir darbe oldu. Derken iki ay sonra annesi de öldü.

"Dünyam başıma yıkılmıştı" dedi Bachmann. Her sabah uyandığımda onların ölmüş olduğunu bir an için unuturdum, sonra gerçek kafama dank eder, göğsüme bir adam oturur gibi olurdu. Başka şey düşünemez hale gelirdim. Yataktan çıktığımda ne yapacağımı bilemezdim."

Vasiyetleri okunduğunda Bachmann kendisine yaklaşık 1 milyon dolar miras kaldığını öğrendi.

Paranın 275.000 dolarını Tennessee'de ailesine yeni bir ev satın almak için kullandı. Aldığı ev, annesiyle babasının yaşamış oldukları yere çok yakındı. Biraz daha para harcayıp yetişkin kızlarını da civarlarına taşıyarak herkesin birbirine yakın olmasını sağladı. Kumarhane kumarı Tennessee'de yasal değildi. "Ben de kötü alışkanlıklara geri dönmek istemiyordum zaten" dedi Bachmann bana. "Kontrolden çıkma duygusunu bana hatırlatan her şeyden uzakta yaşamak istiyordum." Telefon numaralarını değiştirdi, kumarhanelere yeni adresini vermedi. Böyle daha güvende hissediyordu kendini.

Derken bir gece, önceki evlerinden son parça eşyalarını da aldıktan sonra kocasıyla eski mahallelerinden geçerlerken, annesiyle babası düştü aklına. Onlarsız nasıl yapacaktı? Neden daha iyi bir evlat olmamıştı? Hızlı hızlı solumaya başlamıştı. Bu bir panik atak başlangıcına benziyordu. Kumar oynamayalı yıllar olmuştu, ama o an, dikkatini acısından alıp başka tarafa kaydıracak bir şeye ihtiyacı olduğunu hissediyordu. Kocasına baktı. Çaresiz vaziyetteydi. Bir defadan bir şey olmazdı.

"Kumarhaneye gidelim" dedi.

İçeri girdiklerinde, müdürlerden biri onu müdavim olduğu günlerden tanıyarak kocasıyla birlikte oyun salonuna davet etti. Görüşmeyeli nasıl olduğunu sormasıyla beraber, Bachmann'ın bütün dertleri bir bir ağzından dökülmeye başladı: Annesiyle babasının öldüklerini, bunun onu ne kadar sarstığını, her zaman ne kadar bitkin olduğunu, kendini bir çöküşün eşiğinde hissettiğini anlattı. Müdür iyi bir dinleyiciydi. Aklından geçmekte olan her şeyi nihayet dile getirmek ve böyle hissetmesinin normal olduğunu duymak Bachmann'a çok iyi gelmişti.

Sonra bir yirmibir masasına oturup üç saat oynadı. Aylardır ilk kez içindeki kaygı arka plan gürültüsüne karışıp kayboluyordu. Bachmann bu işi biliyordu. Beyni durmuş gibiydi. Birkaç bin dolar kaybetti.

Harrah's Entertainment (kumarhanenin sahibi olan şirket), kumar endüstrisinde müşteri-takip sisteminin gelişmişliğiyle tanınırdı. Bu sistemin merkezinde, Andrew Pole'un Target'ta yarattığına çok benzeyen bilgisayar programları, yani kumarbazların alışkanlıklarını inceleyip, daha fazla para harcamaya nasıl ikna edilebileceklerini bulmaya çalışan tahmin algoritmaları vardı. Şirket müşterilerine "tahmini bir ömür değeri" tayin eder, yazılım da onların hangi sıklıkla kumarhaneye uğrayacaklarını ve ne kadar para harcayacaklarını öngören takvimler hazırlardı. Şirket, müşterilerini sadakat kartları aracılığıyla takip eder, bedava yemek kuponları ve kasa se-

netleri gönderirdi. Tele-pazarlamacılar, nerelerdeydiniz diye sormak için insanları evlerinden ararlardı. Kumarhane çalışanları konukları hayatlarından bahsetmeye teşvik etmek üzere eğitilmişlerdi. Böylece konukların kumara ne kadar para yatırabileceklerinin tahminine yardımcı olacak bilgileri ifşa edebilecekleri umut ediliyordu. Şirket yöneticilerinden biri bu yaklaşıma "Pavlovcu pazarlama" adını takmıştı. Şirket, yöntemlerini mükemmelleştirmek için her sene binlerce test gerçekleştiriyordu. Müşteri-takip sistemi, şirketin kârlarında milyarlarca dolarlık artışlar sağlamıştı ve o kadar hassastı ki bir kumarbazın harcamalarını kuruşu kuruşuna takip edebilirdi.*

Harrah's, Bachmann'ın birkaç sene önce iflasını ilan ederek 20.000 dolar tutarındaki kumar borcunu ödemekten ucuz kurtulmuş olduğunun elbette gayet iyi farkındaydı. Ama kumarhane müdürüyle arasında geçen konuşmanın hemen ardından, Bachmann telefonla aranarak Mississippi'deki kumarhanelere bedava limuzinlerle götürülme teklifleri almaya başladı. Onu ve kocasını Tahoe Gölü'ne uçurmayı, bir süite yerleştirmeyi ve bir Eagles konseri için bilet vermeyi teklif ettiler. "Kızımın da gelmesi gerektiğini, yanında bir de arkadaşını getirmek istediğini söyledim onlara" dedi Bachmann. Sorun değil, diye yanıtladı şirket. Herkesin uçuş ve konaklama giderleri karşılanacaktı. Konserde, Bachmann en ön sırada oturdu. Harrah's ona kumar oynaması için müessesenin ikramı olarak 10.000 dolar verdi.

Tekliflerin ardı arkası kesilmiyordu. Her hafta başka bir kumarhaneden arıyor, ona limuzin, gösteri davetiyesi, uçak bileti isteyip istemediğini soruyorlardı. Bachmann önceleri direndi, ama nihayet, gelen her davete evet demeye başladı. Bir aile dostları Las Vegas'ta evlenmek istediğinden bahsedince Bachmann bir telefon görüşmesi yaptı. Ertesi hafta sonu Las Vegas'daki Palazzo otelindeydiler. "Çoğu insan oranın varlığından bile haberdar değildir" dedi Bachmann bana. "Arayıp Palazzo'yu sorduğum zaman operatör bunun telefon-

* (Artık Caesars Entertainment adıyla tanınan) Harrah's Entertainment, Bachmann'ın bazı ithamlarına itiraz ediyor. Yorumlarını notlarda bulabilirsiniz.

da bilgi veremeyecekleri kadar değişik bir istek olduğunu söylemişti. Süitimiz bir sinema filminden fırlamış gibiydi. Altı yatak odası, bir terası, her odanın özel jakuzisi vardı. Bir de uşağım olmuştu."

Kumarhanelere gittiği zaman, kumar oynama alışkanlıkları neredeyse içeriye adımını atar atmaz devreye giriyordu. Genellikle hiç ara vermeden saatlerce oynardı. Önce yalnızca kumarhanenin parasını kullanarak küçük rakamlarla başlardı. Sonra rakamlar büyür, Bachmann ATM'den para çekerek pullarını tazelerdi. Ona ortada bir sorun varmış gibi gelmiyordu. Sonunda bazen on iki saat hiç durmadan, aynı anda iki el, el başına 200 ila 300 dolar oynar hale geldi. Bir gece 60.000 dolar kazandı. İki defa, cebinde 40.000 dolarla masadan ayrıldı. Bir keresinde çantasında 100.000 dolarla Las Vegas'a gidip, eve parasız döndü. Bu durum yaşam tarzını pek değiştirmiyordu. Banka hesabı hâlâ o kadar zengindi ki, parayı dert etmesine hiç gerek kalmıyordu. Annesiyle babası da mirası ona bunun için bırakmışlardı zaten: sefasını sürsün diye.

Ne zaman frene basmaya çalışsa, kumarhanenin teklifleri daha da ısrarcı bir hal alıyordu. 'Bir görevli, o hafta sonu kumarhaneye gitmediğim takdirde işinden kovulacağını söyledi bana" dedi Bachmann. "'Seni şu konsere gönderdik, sana şu güzel odayı verdik ve sen son zamanlarda eskisi kadar kumar oynamıyorsun' derlerdi. Eh, benim için çok güzel şeyler yapmış oldukları *yalan değildi*."

2005'te kocasının büyükannesi ölünce cenaze töreni için ailecek eski memleketlerine gittiler. Bachmann kafasını boşaltmak ve çok yorucu geçecek olan ertesi güne zihnen hazırlanmak için cenaze töreninden önceki gece kumarhaneye uğradı. On iki saat içinde 250.000 dolar kaybetti. Kaybettiği paranın büyüklüğünü o gün idrak edememişti sanki. Sonradan düşündüğünde, *bir milyon doların dörtte birinin* gitmiş olduğuna inanamadı. O zamana kadar zaten pek çok şey için kendine yalan söyleyip durmuştu: Kocasıyla bazen günlerce doğru dürüst konuşmadıkları halde mutlu bir evlilikleri olduğuna, Vegas gezilerini kaçırmayan arkadaşlarının geziler biter bitmez ka-

yıplara karıştıklarını bildiği halde sıkı dostları olduğuna, kızlarının da kendisiyle aynı hataya düşüp çok erken hamile kaldıklarını gördüğü halde iyi bir anne olduğuna ve annesiyle babasının kendisine bıraktıkları parayı böyle çarçur ettiğini görmekten memnuniyet duyacaklarına kendini inandırmıştı. Yalnızca iki seçeneği varmış gibi görünüyordu: Ya kendine yalan söylemeyi sürdürecek, ya da annesiyle babasının kazanmak için onca emek harcadıkları her şeye ayıp etmiş olduğunu itiraf edecekti.

Bir milyon doların dörtte biri. Kocasına söylemedi. "O gece aklıma her geldiğinde başka bir şeye konsantre oluyordum" dedi.

Ama kısa süre sonra kayıpları göz ardı edilemeyecek kadar büyüdü. Bachmann bazı geceler kocası uyuduktan sonra usulca yataktan çıkıp mutfak masasına oturur, bir kağıda rakamlar yazarak ne kadar para kaybetmiş olduğunu anlamaya çalışırdı. Annesiyle babasının ölümlerinden sonra başlamış olan depresyonu giderek derinleşmekteydi. Kendini hep çok yorgun hissediyordu.

Ve Harrah's'tan arayıp duruyorlardı.

"Ne kadar kaybetmiş olduğunu fark ettiğin an çaresizlik içinde çırpınmaya başlarsın. Sonra artık duramayacağın hissine kapılırsın, çünkü kaybettiğini tekrar kazanmak zorundasındır" dedi. "Kimi zaman sinirlerim iyice gerilir, doğru dürüst düşünemez hale gelirdim. O zamanlar her şey yolundaymış gibi yaptığım takdirde yakında bir geziye daha çıkabileceğimi ve bunun beni sakinleştireceğini bilirdim. Sonra yine ararlardı, ben de evet derdim, çünkü pes etmek çok kolaydı. Kaybettiğim parayı geri kazanabileceğime gerçekten inanıyordum. Daha önce kazanmıştım. Şayet kazanamıyor olsaydık kumarın yasaklanması gerekirdi, öyle değil mi?"

● ● ●

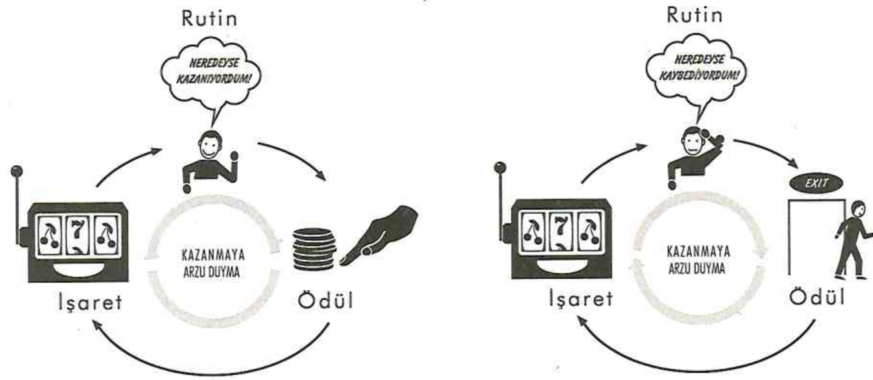
2010'da Reza Habib adında bir bilişsel-nörobilim uzmanı, yirmi bir kişiden bir emar makinesinin içine uzanmalarını ve karşılarındaki slot makinesinin ekranında dönen sembolleri seyretmelerini istedi. Katılımcıların yarısı kumar alışkanlıkları konusunda ailelerine yalan söyleyen, kumar oynamak için işten kaytaran, kumarhanelere karşılıksız çek veren "patolojik kumarbazlar"dı. Diğer yarısı ise "sosyal kumar" oynayan ve hiçbir problematik davranış göstermeyen insanlardı. Herkes sırtüstü yatırılarak dar bir tüpün içine yerleştiriliyor, karşılarındaki ekranda dönen şanslı 7'leri, elmaları, altın çubukları seyretmeleri söyleniyordu. Slot makinesi üç sonuç vermeye programlanmıştı: bir galibiyet, bir yenilgi, bir de sembollerin neredeyse eşleşir gibi olduğu, ama dizilimin son anda bozuluverdiği "yakın-ıska" durumu. Katılımcıların hiçbirinin bundan para kazandığı ya da kaybettiği yoktu. Tek yapmaları gereken, nörolojik aktiviteleri emar makinesi tarafından kaydedilirken orada uzanıp seyretmekti.

"Özellikle de alışkanlık ve bağımlılıklarla alakalı beyin sistemlerine bakıyorduk" dedi Habib bana. "Galibiyetlerin patolojik kumarbazları nörolojik anlamda çok daha fazla heyecanlandırdığını bulguladık. Gerçek bir para ödülü filan olmadığı halde, semboller eşleşip dizildiği zaman bu kişilerin duygu ve ödülle ilişkili beyin bölgeleri patolojik kumarbaz olmayanlarınkine göre çok daha aktif hale geliyordu.

"Ama asıl ilginç olanı *yakın*-ıskalardı. Patolojik kumarbazlar yakın-ıskaları galibiyet gibi görüyorlardı. Beyinleri neredeyse aynı şekilde tepki veriyordu. Ama patolojik kumarbaz olmayanlar için yakın-ıskalar yenilgi gibiydi. Kumar problemi olmayan insanlar yakın-ıskanın kıl payı da olsa hâlâ kaybettikleri anlamına geldiğini daha iyi fark ediyorlardı."

Her iki grup da tıpatıp aynı sembolleri seyretmiş, ama onları nörolojik bakımdan farklı algılamıştı. Kumar sorunu olan insanlar yakın-ıskalarda bir zihin sarhoşluğu yaşıyorlardı. Bu da Habib'in hipotezine göre neden başka herkesten daha uzun süre kumar oy-

nadıklarını açıklıyordu: Çünkü yakın-ıskalar onları bir bahis daha oynamaya kışkırtan alışkanlıkları tetikliyordu. Halbuki kumar sorunu olmayan oyuncuların yakın bir ıska gördükleri zaman duydukları hafif tedirginlik farklı bir alışkanlığı tetikleyerek onlara şunu düşündürtüyordu: *Durum daha da kötüleşmeden oynamayı* bırakmalıyım.



Kumar sorunu olan insanların beyinlerindeki farklılığın doğuştan mı geldiği, yoksa slot makinelerine, internet pokerine ve kumarhanelere sürekli bir şekilde maruz kalındığında beyin fonksiyonlarının değişime mi uğradığı tam olarak bilinmemektedir. Bilinen tek şey, patolojik kumarbazların bilgiyi işleme tarzları üzerinde gerçek nörolojik farklılıkların etkili olduğudur. Bu da Angie Bachmann'ın bir kumarhaneye adımını her attığında kontrolünü neden kaybettiğinin açıklanmasına yardımcı olur. Kumar oynatma şirketleri de bu eğilimin gayet farkındadırlar elbette. Son yirmi otuz yıldır slot makinelerinin daha fazla sayıda yakın-ıska üretmek üzere yeniden programlanmış olmalarının sebebi budur.* Kumarhanelerin, yarış pistlerinin ve devlet piyangolarının bu kadar kârlı olmasını sağlayanlar,

* 1990'ların sonlarında slot makinesi imalatçılarının en büyüklerinden biri, yeni slotlar tasarlamalarına yardımcı olması için eski bir video-oyunu yöneticisini işe aldı. Bu yönetici, makineleri daha fazla yakın-ıska üretmeye programlamak gerektiğine inanıyordu. Günümüzde her slot, (serbest dönüşler, semboller tam dizilmek üzereyken birden yükselen sesler gibi) çok sayıda şaşırtmaca içerir. Bazen de oyunculara küçük galibiyetler tattırılarak kazanmakta oldukları duygusu verilir, ama aslında geri aldıkları paradan daha fazlasını oyuna yatırmaktadırlar. Connecticut Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin bağımlılık-bozukluğu araştırmacılarından biri, "Kumarın başka hiçbir formu insan aklını bu makineler kadar güzel manipüle etmez" demişti 2004 yılında bir *New York Times* muhabirine.

yakın-ıskalardan sonra bahis oynamaya devam eden kumarbazlardır. "Piyangoya bir yarı-ıska katmak ateşe jet yakıtı dökmekle birdir" dedi isminin gizli tutulması şartıyla benimle konuşan bir devlet piyangosu danışmanı. "Satışlar neden patladı dersin? Her bir kazı-kazan bileti sana neredeyse kazandığın duygusu vermek üzere tasarlanıyor da ondan."

Habib'in deneyinde mercek altına aldığı beyin bölgeleri (bazal gangliya ve beyin sapı), alışkanlıkların barındığı (ve aynı zamanda, uyku terörleriyle ilişkili davranışların başladığı) bölgedir. Geçtiğimiz on yıldır, yeni ilaçlar (örneğin Parkinson hastalığı için üretilenler) ortaya çıktıkça bazı alışkanlıkların dışarıdan gelen uyarılara ne kadar duyarlı olabileceği konusunda çok şey öğrendik. İlaçların alışkanlık döngüsünü içeren sinir devresini hedefleyerek hastaların karşı konulmaz bir istekle bahis oynamalarına, yemek yemelerine, alışveriş ve mastürbasyon yapmalarına sebep olduğu iddiasıyla, Birleşik Devletler, Avustralya ve Kanada'da ilaç üreticilerine karşı grup davaları açılmıştır. 2008'de bir adamın aldığı ilaçlar yüzünden kumarda 250.000 dolardan fazla para kaybettiğini iddia etmesinden sonra belli bir ilaç şirketine karşı açılan davada, Minnesota'daki federal bir jüri hastayı 8,2 milyon dolarla ödüllendirdi. Buna benzer daha yüzlerce dava karara bağlanmayı bekliyor.

"Bu vakalarda, hastaların saplantıları üzerinde hiçbir kontrolleri olmadığını kesinkes söyleyebiliyoruz, çünkü nörokimyalarını etkileyen belli bir ilaçtan bahsedebiliyoruz" dedi Habib. "Ama hasta olmayan saplantılı kumarbazların beyinlerine baktığımız zaman benzer bir görüntüyle karşılaşmakla birlikte bu durumdan bir ilaç tedavisini sorumlu tutamıyoruz. Bu insanlar araştırmacılara kumar oynamak istemediklerini, ama kumar arzusuna karşı koyamadıklarını söylüyorlar. O halde neden bu kumarbazların davranışlarını kontrol edebileceklerini, ama Parkinson hastalarının edemeyeceklerini söylüyoruz?"



18 Mart 2006'da Angie Bachmann, Harrah's'ın daveti üzerine bir kumarhaneye uçtu. Artık banka hesabı neredeyse boşalmıştı. Hayatı boyunca ne kadar para kaybettiğini hesaplamaya çalıştığında 900.000 dolar gibi bir rakama ulaşıyordu. Neredeyse beş parasız kaldığını Harrah's'a da söylemişti, ama telefondaki adam ne olursa olsun gelmesini istiyordu. Dediğine göre ona kredi açacaklardı.

"Hayır diyemiyordum sanki; önüme salladıkları en ufak bir yem bile beynimin durmasına sebep oluyordu. Biliyorum, bahane uyduruyor gibiyim, ama bu sefer farklı olacağına söz veriyorlardı hep, ben de ne kadar direnirsem direneyim sonunda pes edeceğimi biliyordum."

Kalan son parasını yanında götürdü. El başına 400 dolar koyarak aynı anda iki el oynamaya başladı. Parayı azıcık, sadece 100.000 dolara kadar yükseltebildiği takdirde kumarı bırakabileceğini düşünüyordu. Böylece en azından çocuklarına verecek bir şeyi olurdu. Kocası bir süreliğine ona eşlik etti, ama gece yarısı gidip yattı. Sabah saat 2:00 sıraları Bachmann'ın yanında getirdiği para bitti. Harrah's çalışanlarından biri ona imzalaması için bir borç senedi verdi. Bachmann toplam 125.000 dolar için altı defa daha senet imzaladı.

Sabah saat altı gibi şansı dönüp üst üste kazanınca, önündeki pul yığınları çoğalmaya başladı. Masanın etrafına bir kalabalık toplandı. Bachmann kafasından çabucak hesap yaptı: İmzalamış olduğu senetleri karşılamaya yetecek kadar kazanmamıştı, ama akıllıca oynamaya devam ettiği takdirde borç tutarının da üstüne çıkabilir, sonra da bu işi temelli bırakabilirdi. Art arda beş defa kazandı. Kâra geçmek için 20.000 dolara daha ihtiyacı vardı. Derken, krupiye 21'i buldu. Sonra bir daha buldu. Birkaç el sonra, üçüncü defa buldu. Saat 10 olduğunda Bachmann'ın bütün pulları gitmişti. Daha kredi istedi, ama kumarhane hayır dedi.

Bachmann şaşkın bir halde masayı terk edip süitine yürüdü. Zemin ayağının altından kayıyor gibiydi. Düştüğü takdirde ne tarafa

yaslanması gerektiğini unutmamak için bir eliyle duvarı yoklayarak ilerliyordu. Odaya vardığında kocası onu bekliyordu.

"Hepsi gitti" dedi ona.

"Banyo yapıp yat artık istersen" dedi kocası. "Boş ver. Daha evvel de kaybetmiştin."

"Hepsi gitti" dedi Bachmann.

"Ne demek istiyorsun?"

"Para gitti" dedi. "Hepsi."

"En azından hâlâ bir evimiz var" dedi kocası.

Aylar önce evlerini teminat göstererek kredi aldığını ve onu da kumarda kaybettiğini söylemedi ona.

IV.

Brian Thomas karısını öldürdü. Angie Bachmann kendisine kalan mirası heba etti. Toplum onları yaptıklarından sorumlu tutarken adaletsiz mi davranıyor?

Thomas'ın avukatı müvekkilinin karısını öldürmekle suçlanamayacağını, çünkü olay sırasında şuursuzca, otomatikman hareket ettiğini, bir saldırganın saldırısına uğradıkları inancıyla reaksiyon gösterdiğini savundu. Avukatın dediğine göre Thomas öldürmeyi asla *seçmemişti*, dolayısıyla karısının ölümünden sorumlu tutulmamalıydı. Aynı mantıkla Bachmann da (Reza Habib'in kumar sorunu olan insanların beyinleri üzerindeki araştırmasından bildiğimiz üzere) güçlü arzuların yönlendirmesi altındaydı. Giyinip kuşanıp ikindi vaktini bir kumarhanede geçirmeye karar verdiği o ilk gün ve belki o günü izleyen hafta ve aylarda bir seçim yapmış olabilirdi. Ama yıllar sonra, kendini içindeki dürtülerle savaşamayacak kadar çaresiz hissettiği için kumarın yasal olmadığı bir eyalete taşınmasından sonra tek bir gecede 250.000 dolar kaybettiği zamanlara gelindiğinde, artık bilinçli kararlar veremez olmuştu. "Beyni hasarlı insanların özgür iradelerinin bir kısmını kaybettikleri nörobilimde nicedir söylene-

gelmiştir" dedi Habib. "Ama patolojik bir kumarbaz bir kumarhane gördüğü zaman da buna çok benzeyen bir şey olur. Bu insanlar başka seçenekleri yokmuş gibi davranırlar."

Thomas'ın avukatı, başka herkesin de inandığı gibi, müvekkilinin korkunç bir hata yaptığını ve bunun suçluluğunu hayatı boyunca taşıyacağını savundu. İyi ama Bachmann'ın da epey benzer şeyler hissettiği ortada değil mi? "Kendimi çok suçlu hissediyorum, yaptıklarımdan çok utanıyorum" demişti bana. "Herkesi hayal kırıklığına uğrattım. Ne yaparsam yapayım bunu asla telafi edemeyeceğimi biliyorum."

Bununla birlikte, Thomas ile Bachmann'ın vakaları arasında çok önemli bir ayrım var: Thomas masum bir insanı öldürdü. Her zaman için suçların en ağırı kabul edilen cinayet suçunu işledi. Angie Bachmann ise para kaybetti. Kurbanları yalnızca kendisi, ailesi ve ona 125.000 dolar borç veren 27 milyar dolarlık bir şirketti.

Thomas toplum tarafından serbest bırakıldı. Bachmann yaptıklarından sorumlu tutuldu.

Bachmann'ın her şeyini kaybetmesinden on ay sonra, Harrah's onun bankasından tahsilat yapmayı denedi. Bachmann'ın imzaladığı borç senetleri tahsil edilemeyince de ondan davacı olarak borçlarını 375.000 dolar cezasıyla birlikte ödemesini talep etti. Bu ceza esas itibariyle suç işlemenin karşılığı olarak verilmiş bir kamu cezasıydı. Bachmann karşı-dava açarak Harrah's'ın kendisine kredi açtığını, bedava süitler, içki ikramları sunduğunu ve böylece alışkanlıkları üzerinde hiçbir kontrolü olmadığını bildiği birini haraca kestiğini iddia etti. Davası eyaletin Yüksek Mahkemesi'ne kadar gitti. Bachmann'ın avukatı (Thomas'ın avukatının katil adına ortaya koymuş olduğu iddiaları tekrarlayarak) Bachmann'ın suçlanmaması gerektiğini, çünkü Harrah's tarafından önüne konulan yemlere otomatikman tepki vermiş olduğunu söyledi. Teklifler birbiri ardına gelmeye başladığı ve Bachmann kumarhaneden içeriye adımını attığı an alışkanlıkları onu ele geçirmiş, davranışlarını kontrol etmesini imkânsız hale getirmişti.

Toplum adına hareket eden yargıçlar Bachmann'ın hatalı olduğunu söylediler. "Bir kumarhane işletmecisinin kumar hastası olduğunu bildiği ya da bilmesi gereken kumarbazları kendine çekmekten veya onlarla irtibata geçmekten çekinmesini gerektiren hiçbir kanuni yükümlülük bulunmamaktadır" diye yazdı mahkeme. Eyaletin bir "gönüllü dışlanma programı" vardı: İsteyen herkes kumarhanelerde kumar oynamasına izin verilmemesi gereken kişiler listesine adını yazdırabiliyordu. "Gönüllü dışlanma programının varlığı, patolojik kumarbazların kişisel sorumluluk alarak kendi kendilerini kumar hastalığından korumalarının kanun yapıcılar tarafından amaçlanmış olduğunu düşündürmektedir" diye yazdı Yargıç Robert Rucker.

Thomas ile Bachmann'ın akıbetlerindeki farklılık belki de adildir. Dünyası başına yıkılmış bir dulun acısını paylaşmak, her şeyini kumarda kaybetmiş bir ev kadınının halinden anlamaktan daha kolaydır ne de olsa.

Peki ama *neden* daha kolaydır? Karısını kaybetmiş olan kocaya kurban muamelesi yapılırken, iflas bayrağını çekmiş kumarbaza neden layığını bulmuş gibi davranılır? Neden bazı alışkanlıkları kontrol etmenin çok kolay olması gerektiği düşünülürken, diğerleri ulaşılmaz görülür?

Daha da önemlisi, böyle bir ayrımın yapılıyor olması bile doğru mudur? "Bazı düşünürlere göre," diye yazar Aristoteles, *Nikomakhosa Etik* adlı eserinde, "insanların iyiliği yaradılıştan gelir, bazılarına göre alışkanlıklardan, bazılarına göreyse eğitimden kaynaklanır." Aristoteles'e göre bu faktörlerden en önemlisi alışkanlıklardır. Düşünmeden ortaya koyduğumuz davranışların en gerçek benliklerimizin kanıtı olduğunu söyler. "Tohumu beslemesi istenen toprak parçası nasıl önceden hazırlanmalıysa, doğru şeyleri sevip doğru şeylerden nefret etmesi istenen öğrencinin aklı da alışkanlıklarla donatılıp hazırlanmalıdır."

Alışkanlıklar göründükleri kadar basit değildir. Bu kitabın başından beri göstermeye çalıştığım gibi, alışkanlıklar (aklımıza kök

salmalarından sonra bile) kader değildir. Usulünü öğrendiğimiz an alışkanlıklarımızı seçebiliriz. Hafıza kaybına uğramış insanları inceleyen nörologlar ve şirketleri yenileyen organizasyon uzmanları sayesinde alışkanlıklar hakkında öğrenmiş olduğumuz her şey bize şunu söylüyor: Nasıl çalıştığını anladığımız takdirde her alışkanlığı değiştirebiliriz.

Günlük hayatımız üzerinde yüzlerce alışkanlığın etkisi vardır: Sabahları nasıl giyindiğimizi, çocuklarımızla nasıl konuştuğumuzu, geceleri nasıl uykuya daldığımızı alışkanlıklar yönlendirir; öğle yemeğinde neler yediğimizi, işimizi nasıl yaptığımızı, işten sonra egzersiz mi yapacağımızı, yoksa bira mı içeceğimizi alışkanlıklar etkiler. Her biri farklı bir işaret tarafından tetiklenir ve sonunda eşsiz bir ödül sunar. Bazı alışkanlıklar basit, bazıları karmaşıktır. Duygusal tetikleyiciler kullanır, çekici nörokimyasal ödüller sunarlar. Ama her alışkanlık, karmaşıklık derecesi ne olursa olsun kolaylıkla işlenebilir. En bağımlı alkolikler içkiyi bırakabilir. En işlevsiz şirketler kendilerini dönüştürebilir. Liseden terk bir genç, başarılı bir müdür olabilir.

Ne var ki, bir alışkanlığı düzeltmek için onu değiştirmeye *karar* vermelisiniz. Alışkanlıkların rutinlerini doğuran işaret ve ödülleri tespit edip alternatifler bulmak için çok çaba harcayacağınızı bilinçli olarak kabul etmelisiniz. Kontrolün sizin elinizde olduğunu bilmeli, onu kullanabilecek kadar özbilinçli olmalısınız. Elinizdeki kitabın her bölümü bu kontrolün neden var olduğunu farklı bir yönüyle örneklemektedir.

Angie Bachmann ile Brian Thomas'ın aynı iddianın varyasyonlarını (alışkanlıkları doğrultusunda hareket ettiklerini, davranışları üzerinde hiçbir kontrollerinin olmadığını, çünkü söz konusu davranışları otomatik olarak sergilediklerini) ortaya attıkları halde farklı muamelelere tabi olmaları işte bu yüzden adaletli görünür. Angie Bachmann'ın yaptıklarından sorumlu tutulması ve Brian Thomas'ın serbest bırakılması hakkaniyetli kararlardır, çünkü Thomas kendisini cinayete sürükleyen paternleri kontrolü altına alabileceğini bilmek

şöyle dursun, onların varlığından bile hiçbir zaman haberdar olmadı. Halbuki Bachmann alışkanlıklarının farkındaydı. Bir alışkanlığınızın var olduğunu bildiğiniz an, onu değiştirmekten sorumlu olursunuz. Bachmann biraz daha çabalamış olsaydı belki de alışkanlıklarını dizginleyebilirdi. Daha büyük kışkırtmalar karşısında bile bunu yapabilmiş insanlar vardır.

Elinizdeki kitabın amacı bazı bakımlardan budur. İşlediği suçtan sorumlu tutulmak istemeyen uyurgezer bir katil, alışkanlığının farkında olmadığını belki inandırıcı bir şekilde iddia edebilir. Ama çoğu insanın hayatında var olan diğer paternlerin hemen hepsi (nasıl beslendiğimiz, nasıl uyuduğumuz, çocuklarımızla nasıl konuştuğumuz, zamanımızı, dikkatimizi ve paramızı düşünmeden nasıl harcadığımız) varlığından haberdar olduğumuz alışkanlıklardır. Ve alışkanlıkların değişebildiğini anladığınız an onları değiştirme özgürlüğüne (ve sorumluluğuna) sahipsiniz demektir. Alışkanlıkların değiştirilebileceğini anladığınızda onların gücünü kavramanız kolaylaşır; işte o zaman tek seçeneğiniz hemen işe koyulmak olur.



Bu kitabın önsözünde, "Bütün hayatımız," demişti William James bize, "iyiliğimiz veya kötülüğümüz için sistematik olarak düzenlenmiş ve bizi karşı konulamaz bir şekilde kaderimize doğru taşıyan bir yığın (fiziksel, duygusal ve düşünsel) alışkanlıktan başka bir şey değildir."

1919 yılında ölen James, büyük işler başarmış bir aileden geliyordu. Babası zengin ve tanınmış bir ilahiyatçıydı. Erkek kardeşi Henry, romanları günümüzde hâlâ incelenen parlak bir yazardı. William otuzlu yaşlarına kadar ailenin başarısız çocuğu oldu. Küçükken sürekli hastalanırdı. Ressam olmak istemiş, sonra tıp fakültesine yazılmış, sonra da okulu bırakıp Amazon Nehri'nde bir keşif seferine katılmıştı. Sonra onu da yarım bırakmıştı. Günlüğünde kendisini

hiçbir işte iyi olmadığı için eleştirmişti. Üstelik daha iyisini yapabileceğinden de emin değildi. Tıp fakültesindeyken, bir akıl hastanesini ziyaret ettiğinde kendini duvarlara çarpan bir adam görmüştü. Doktorlardan biri hastanın halüsinasyonlar gördüğünü açıklamıştı. James hastalarla paylaştığı ortak özelliklerin doktor arkadaşlarıyla paylaştıklarından daha fazla olduğu hissine sık sık kapıldığını söylememişti ona.

Günlüğüne, "Bugün neredeyse dibe vurdum ve artık o seçeneği göz önünde bulundurmam gerektiğini iyice kavrıyorum" diye yazdı James 1870'te, yirmi sekiz yaşındayken. "İşin ahlaki boyutunu doğuştan gelen eğilimlerime uygun düşmediği için dürüstçe boş vermeli miyim?"

İntihar, diyordu yani, daha iyi bir seçenek midir?

İki ay sonra James bir karar verdi. Aceleyle hareket etmeden önce bir yıl süreyle bir deney yapacaktı. Önündeki on iki ayı, kendisi ve kaderi üzerinde kontrolü bulunduğuna, daha iyisini yapabileceğine, değişmesi için gereken özgür iradeye sahip olduğuna inanarak geçirecekti. Bu söylediklerinin doğru olduğunun hiçbir kanıtı yoktu. Ama James aksini gösteren tüm delillere karşın değişimin mümkün olduğuna *inanma* özgürlüğünü kendisine tanıyacaktı. "Dün benim için bir dönüm noktası oldu sanırım" diye yazdı günlüğüne. Değişebileceğine inanmasıyla ilgili olarak da şöyle demişti: "Şimdilik (gelecek seneye kadar) bunun bir yanılsama olmadığını varsayacağım. Özgür irademle yapacağım ilk iş, özgür iradeye inanmak olacak."

Sonraki sene boyunca bu kararını her gün uyguladı. Günlüğüne kendisi ve seçimleri üzerindeki kontrolünü sanki hiç sorgulamamış gibi yazdı. Evlendi. Harvard'da ders vermeye başladı. İleride Yüksek Mahkeme yargıçlığına atanacak olan Oliver Wendell Holmes, Jr ve göstergebilim (semiyotik) çalışmalarına öncülük eden Charles Sanders Peirce ile birlikte, Metafizik Kulübü adını verdikleri bir tartışma grubunda vakit geçiriyordu. Verdiği kararı günlüğüne yazmasından iki sene sonra James, özgür irade konusunu enine boyuna irdele-

miş olan düşünür Charles Renouvier'ye bir mektup gönderdi. "*Essais* adlı eserinizi okurken içimde uyanan hayranlık ve minnettarlığımı da bu vesileyle size ifade etmek isterim" diye yazdı James. "Sayenizde, hayatımda ilk kez anlaşılır ve mantıklı bir özgürlük kavrayışına sahibim. ... Bu felsefe sayesinde ahlak hayatımın yeniden doğuşuna tanıklık etmeye başladığımı söyleyebilirim ve sizi temin ederim efendim, bu hiç azımsanacak bir şey değildir."

Sonradan, kendisini meşhur edecek olan şu sözleri yazacaktı: İnanma isteği, değişim inancı yaratmanın en önemli unsurudur. Ve o inancı yaratmanın en önemli yöntemlerinden biri de alışkanlıklardır. Alışkanlıklar James'e göre, "ilkin zorlukla yaptığımız bir şeyi zamanla daha kolay yapar hale gelmemizi ve nihayet yeterince alıştırma yaptıktan sonra yarı-mekanik olarak ya da hemen hiç farkında olmadan yapmamızı" sağlar. Kim olmak istediğimizi bir defa seçtiysek, "kırışıp katlanmış bir kağıt parçasının ya da bir ceketin sonradan her zaman tıpatıp aynı yerlerden kırışıp katlanmaya eğilimli olması gibi biz de neye alıştırıldıysak ona döneriz."

Değişebileceğinize inanırsanız (ve bu inancı bir alışkanlığa dönüştürebilirseniz) değişim gerçek olur. Alışkanlığın gerçek gücü budur: alışkanlıklarınızın, siz onları nasıl seçtiyseniz öyle oldukları anlayışı. Bu seçim yapıldığı (ve otomatikleştiği) an, gerçek olmakla kalmaz, kaçınılmaz da gözükmeye ve James'in yazmış olduğu gibi, "bizi karşı konulmaz bir şekilde kaderimize doğru taşımaya" başlar.

Çevremize ve kendimize yönelik genel algımız, her birimizin içinde yaşadığı dünyaları yaratır. "İki genç balık yan yana yüzerlerken karşı taraftan yüzerek gelen yaşlı bir balığa rastlamışlar. Yaşlı balık onları başıyla selamlayıp 'Günaydın çocuklar. Su nasıl bugün?' diye sormuş" demişti David Foster Wallace, 2005 yılında mezun olan bir grup üniversite öğrencisine. "İki genç balık bir süre daha yüzmeye devam etmişler, sonunda biri başını çevirip öbürüne bakmış ve 'Su da neymiş be yahu?' demiş."

Su, alışkanlıklardır, düşünmeden yaptığımız seçimler ve her gün

etrafımızı kuşatan görünmez kararlardır. Ve o görünmez kararları tekrar görünür hale getirmek için onlara yalnızca bakmamız yeter.

William James hayatı boyunca alışkanlıklar hakkında ve alışkanlıkların mutluluğu ve başarıyı yaratmaktaki merkezi rolü hakkında yazılar yazdı. Sonunda, *The Principles of Psychology* (Psikolojinin İlkeleri) adını taşıyan başyapıtında bir bölümün tamamını bu konuya ayırdı. Suyun, bir alışkanlığın işleyiş şeklini açıklamak için kullanılabilecek en uygun analoji olduğunu söyledi. Su "kendine gittikçe genişleyip derinleşen bir kanal açar; ve akmayı kesip sonra tekrar akmaya başladığı zaman, önceden izlemiş olduğu yoldan gitmeye devam eder."

Şimdi bu yolun yönünü nasıl değiştirebileceğinizi biliyorsunuz. Yüzecek güce sahipsiniz artık.

EK

Okuyucu Bu Fikirleri Nasıl Kullanabilir?

Alışkanlıklar bilimiyle uğraşmanın zor olan yanı, bu araştırma alanı hakkında bir şeyler duyan çoğu insanın herhangi bir alışkanlığı çabucak değiştirmenin gizli formülünü öğrenmek istemesidir. Mademki bilim insanları bu paternlerin nasıl işlediğini keşfetmişler, hızlı bir değişimin reçetesini de bulmuş olmaları beklenebilir, öyle değil mi?

Keşke o kadar kolay olsaydı.

Formüller var olmasına vardır. Sorun, alışkanlıkları değiştirmenin tek bir formülünün bulunmamasıdır. Binlerce formül vardır.

Bireylerin de, alışkanlıkların da hepsi birbirinden farklıdır. Dolayısıyla yaşamlarımızdaki paternleri teşhis edip değiştirmenin incelikleri kişiden kişiye, davranıştan davranışa değişir. Sigarayı bırakmak iştahınızı dizginlemekten, iştahınızı dizginlemek eşinizle iletişim kurma tarzınızı değiştirmekten, eşinizle iletişim kurma tarzınızı değiştirmek de işyerinizde önceliklerinizi sıraya koymaktan farklıdır.

Dahası, her insanın alışkanlıklarını farklı arzular doğurur.

Dolayısıyla bu kitap tek bir reçete içermiyor. Ben burada okuyucuya başka bir şey vermeyi, alışkanlıkların nasıl işlediğini anlamasını sağlayacak bir çerçeve ve onları değiştirme çabalarında kendisine yardımcı olacak bir kılavuz sunmayı umuyorum. Bazı alışkanlıklar analize ve baskıya kolayca boyun eğer. Bazıları daha karmaşık ve inatçıdır, dolayısıyla daha uzun süre çalışmayı gerektirir. Bazıları içinse değişim hiçbir zaman tam olarak sonuçlanmayan bir süreçtir.

Ama bu, değişimin olamayacağı anlamına gelmez. Elinizdeki kitabın her bölümü alışkanlıkların neden var olduğunu ve nasıl çalıştığını farklı bir yönüyle ele alıyor. Bu ekte tanımlanan çerçeve, araştırmacıların bulduğu bazı taktikleri en temel hatlarıyla özetleme çabasının bir ürünüdür. Kendi yaşamlarımızdaki alışkanlıkları teşhis edip şekillendirmemize yarayacak taktiklerdir bunlar. Bu ek sadece pratik bir kılavuz, bir başlama noktası niteliğindedir. Kitabın diğer bölümlerinden alınacak daha kapsamlı derslerle birleştiğinde yol gösterici bir rehber olacaktır.

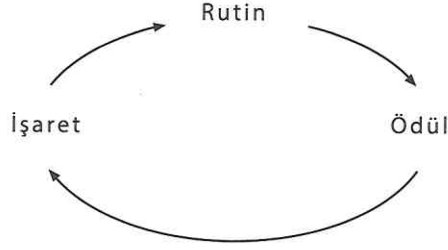
Değişim hızlı olmayabilir, her zaman kolay da değildir. Ama gereken çaba gösterildiği takdirde hemen her alışkanlık zamanla yeniden şekillendirilebilir.

ÇERÇEVE:

- Rutini tanımla
- Ödülleri dene
- İşareti belirle
- Plan yap

ADIM BİR: RUTİNİ TANIMLA

Bölüm 1'deki MIT araştırmacıları her alışkanlığın merkezinde basit bir nörolojik döngü olduğunu keşfettiler. Bu döngü üç parçadan oluşuyordu: bir işaret, bir rutin ve bir ödül.



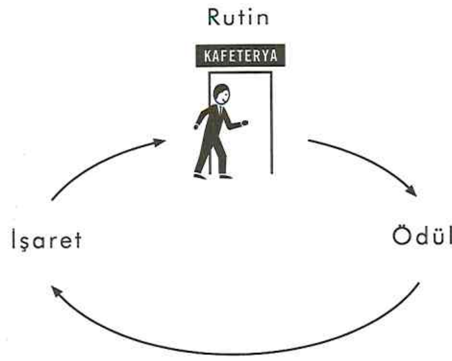
Kendi alışkanlıklarınızı anlamak için, döngülerinizin öğelerini tanımlamanız gerekir. Belli bir davranışın alışkanlık döngüsünü teşhis ettiğiniz an, eski zaafların yerine yeni rutinler koymanın yollarını arayabilirsiniz.

Örnek olarak diyelim ki bu kitabı araştırmaya başlamadan önce benim de yaptığım gibi her öğleden sonra kafeteryaya gidip damla çikolatalı bir kurabiye yemeyi alışkanlık haline getirmişsiniz. Diyelim ki bu kötü alışkanlık birkaç kilo almanıza sebep oldu. Hatta diyelim ki bu alışkanlık tam dört kilo almanıza sebep oldu, karınız da bu konuda iğneli birkaç yorumda bulundu. Kendinizi bundan vazgeçirmeyi denediniz. Bilgisayarınızın üstüne ARTIK KURABİYE YOK yazan bir Post-it yapıştırma raddesine kadar geldiniz.

Ama her öğleden sonra o notu görmezden gelmeyi başararak masanızdan kalkıyor, kafeteryaya gidiyor, bir kurabiye satın alıyor ve yazarkasa etrafında toplanan meslektaşlarınızla gevezelik ederek bir güzel yiyorsunuz. Yerken iyi hoş da, sonrasında kendinizi kötü hissediyorsunuz. Yarın, diye söz veriyorsunuz kendinize, karşı koyma iradesini göstereceğim. Yarın farklı olacak.

Ama ertesi gün alışkanlık sizi tekrar ele geçiriyor.

Bu davranışı teşhis edip değiştirmek için önce ne yaparsınız? Alışkanlık döngüsünü bulmaya çalışırsınız. İlk adım, rutini tanımlamaktır. Bu kurabiye senaryosunda (çoğu alışkanlıkta olduğu gibi) rutin işin en bariz kısmıdır: Değiştirmek istediğiniz davranıştır. Rutininiz öğleden sonra masanızdan kalkıp kafeteryaya yürümek, damla çikolatalı bir kurabiye almak ve arkadaşlarınızla gevezelik ederek yemektir. Demek ki döngüye önce bunu yerleştirmeniz gerekir:



Sırada cevapları o kadar da bariz olmayan sorular var: Bu rutini tetikleyen işaret nedir? Açlık mı? Sıkıntı mı? Düşük kan şekeri mi? Başka bir işe dalmadan önce mola verme ihtiyacı mı?

Peki ödül nedir? Kurabiyenin kendisi mi? Mekân değişikliği mi? Geçici dikkat dağılması mı? Meslektaşlarla sosyalleşmek mi? Yoksa şeker yükselmesinden kaynaklanan enerji patlaması mı?

Bunu anlamak için biraz deney yapmanız gerekir.

ADIM İKİ: ÖDÜLLERİ DENE

Ödüller güçlüdür, çünkü arzuları doyurur. Ama davranışlarımızın altında yatan arzuların genellikle bilincinde değilizdir. Örneğin Febreze'in pazarlamacıları müşterilerin bir temizlik ritüelinin sonunda temiz bir koku arzuladıklarını fark ettikleri zaman, kimsenin varlığından bile haberdar olmadığı bir arzuyu keşfetmiş oldular. Kabak gibi ortada duran, ama herkesin gözünden kaçmayı başaran bir arzuydu bu. Çoğu arzu böyledir: Geriye dönüp baktığımızda kabak gibi ortadaymış gibi gözükür, ama etkisi altındayken onu görmek inanılmaz zordur.

Belli alışkanlıkları hangi arzuların doğurduğunu anlamak için, farklı ödüllerle deneyler yapmakta fayda vardır. Deneyler birkaç gün, bir hafta ya da daha uzun zaman alabilir. Bu süre içinde kendinizi gerçek bir değişiklik yapmaya hiçbir şekilde mecbur hissetmemelisi-

niz. Veri toplama safhasındaki bir bilim insanı olduğunuzu varsayabilirsiniz.

Deneyinizin ilk günü, kafeteryaya gidip bir kurabiye alma isteği duyduğunuz zaman, rutininizi size farklı bir ödül verecek şekilde ayarlayın. Örneğin kafeteryaya yürümek yerine dışarıya çıkın, sokakta bir tur atın ve hiçbir şey yemeden masanıza geri dönün. Ertesi gün kafeteryaya gidip bir Donut veya çubuk şeker alın ve masanızda yiyin. Daha ertesi gün kafeteryaya gidip bir elma satın alın ve arkadaşlarınızla gevezelik ederek yiyin. Sonra bir fincan kahveyi deneyin. Sonra, kafeteryaya gitmek yerine bir arkadaşınızın ofisine uğrayın ve onunla birkaç dakika lafladıktan sonra masanıza geri dönün.

Anladınız. Bir kurabiye satın almak *yerine* ne yapmayı seçtiğiniz önemli değildir. Amaç, rutininizi hangi arzunun doğurduğunu belirlemek için değişik hipotezleri teste tabi tutmaktır. Kurabiyenin kendisine mi arzu duyuyorsunuz, yoksa çalışmaya ara vermeye mi? Cevap kurabiyeyse, sebep karnınızın acıkmış olması mı? (Öyleyse elma da aynı işi görecektir.) Yoksa sebep kurabiyenin sağladığı enerji patlamasına istek duymanız mı? (Öyleyse kahve yeterli gelecektir.) Yoksa kafeteryaya kadar yürümeyi sosyalleşmek için bahane mi ediyorsunuz? Yani kurabiye yalnızca elverişli bir mazeret olmaktan mı ibaret? (Öyleyse, birinin masasına uğrayıp birkaç dakika laflamak da bu isteği tatmin edecektir.)

Birbirinden farklı dört beş ödülü teste tabi tutarken eski bir patern-arama numarasından yararlanabilirsiniz: Her etkinliğin sonunda, masanıza geri döndüğünüz zaman aklınıza gelen ilk üç şeyi bir kenara not edin. Duygularınızı, gelişigüzel fikirleri, kendinizi nasıl hissettiğinize yönelik düşüncelerinizi ya da sebepsizce aklınıza gelen ilk üç kelimeyi yazabilirsiniz.

GEVŞEDİM

ÇİÇEKLER GÖRDÜM

AÇ DEĞİLİM

Sonra saatinizin ya da bilgisayarınızın alarmını on beş dakika sonraya kurun. Alarm çalınca kendinize sorun: O kurabiyeyi hâlâ arzuluyor muyum?

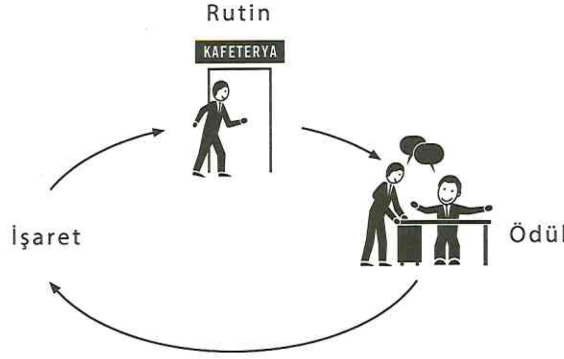
(Anlamsız kelimeler de olsa) aklınıza gelen ilk üç şeyi yazmanız, iki sebepten dolayı önemlidir. Birincisi, ne düşünmekte veya hissetmekte olduğunuzun bir an için farkına varmanızı gerektirir. Tıpkı 3. bölümdeki tırnak yiyici Mandy'nin yanında taşıdığı not kartını # işaretleriyle doldurarak kendini alışkanlıksal dürtülerinin farkına varmaya zorlaması gibi, kağıda üç kelime yazmak da sizi o anki durumunuza dikkat etmeye zorlar. Dahası, araştırmalar birkaç kelime yazmanın o an ne düşünmekte olduğunuzu sonradan anımsamanıza yardımı olduğunu göstermektedir. Deneyin sonunda notlarınızı gözden geçirdiğinizde, tam da o an ne düşünmüş veya hissetmiş olduğunuzu hatırlamanız çok daha kolay olacaktır, çünkü karaladığınız kelimeler bir dizi çağrışımı tetikleyecektir.

Peki on beş dakika sonraya alarm kurmak niye? Çünkü bu testlerin amacı, hangi ödüle arzu duyduğunuzu saptamaktır. Eğer bir Donut yedikten on beş dakika sonra *hâlâ* kalkıp kafeteryaya gitmeye istek duyuyorsanız, alışkanlığınızı şeker arzusu doğurmuyor demektir. Eğer meslektaşınızın masasında lafladıktan sonra canınız hâlâ bir kurabiye çekiyorsa, davranışınızın ortaya çıkmasına insani temas ihtiyacı sebep olmuyor demektir.

Öte yandan, eğer bir arkadaşınızla gevezelik ettikten on beş dakika sonra işinize dönmekte hiç zorlanmıyorsanız, alışkanlığınızın doyurmaya çalıştığı ödülü teşhis etmişsiniz demektir: geçici dikkat dağılması ve sosyalleşme.

Farklı ödüllerle deneyler yaparak *asıl* neye arzu duyduğunuzu bulabilirsiniz. Bu da alışkanlığınızı yeniden tasarlamanın olmazsa olmazıdır.

Rutin ve ödül tespit edildiği zaman geriye yalnızca işareti belirlemek kalır.



ADIM ÜÇ: İŞARETİ BELİRLE

On yıl kadar önce Batı Ontario Üniversitesi'nden bir psikolog, toplumbilimcileri yıllardır meraklandırmış olan bir soruya yanıt bulmayı denedi: Suçlara görgü tanıklığı eden insanlardan bazıları gördüklerini yanlış hatırlarken, bazıları neden her şeyi doğru hatırlıyordu?

Görgü tanıkları tarafından hatırlanan şeyler tabii ki olağanüstü önem taşır. Ancak araştırmalar öyle gösteriyor ki görgü tanıkları gözlemledikleri şeyleri sıklıkla yanlış hatırlarlar. Mesela etek giymekte olan bir hırsızın erkek olduğunu ya da polis kayıtlarına göre saat 14:00'de işlenmiş bir suçun akşam karanlığında meydana geldiğini iddia ederler. Öte yandan, işlendiğini gördükleri suçları mükemmele yakın bir netlikle hatırlayan görgü tanıkları da vardır.

Bu fenomeni inceleme altına alan düzinelerce araştırmada, bazı insanların görgü tanıklığında neden diğerlerinden daha iyi oldukları belirlenmeye çalışıldı. Araştırmacılar bazı insanların hafızalarının daha güçlü olduğu ya da tanıdık bir yerde işlenmiş bir suçun daha kolay hatırlandığı gibi teoriler ortaya attılar. Ama bu teoriler testleri geçemedi: Hafızası güçlü olan veya olmayan, suçun işlendiği yere az veya çok aşinalığı olan herkesin olup biteni yanlış hatırlaması eşit derecede muhtemeldi.

Batı Ontario Üniversitesi'ndeki psikolog farklı bir yaklaşım benimsedi. Merak ettiği şuydu: Araştırmacılar sorgulayan ve sorgula-

nan kişilerin *nasıl* konuştuklarına değil de, ne söylediklerine odaklanmakla hata ediyor olabilirler miydi? Psikolog, gözden kaçmış olan bazı işaretlerin sorgu sürecini etkilediğinden şüpheleniyordu. Ama görgü tanıklarının kasetler dolusu sorgusunu bu işaretleri arayarak peş peşe seyrettiği zaman hiçbir şey göremedi. Her sorguda o kadar çok aktivite (türlü türlü yüz ifadesi, farklı üsluplarla yöneltilen sorular, duygu dalgalanmaları) vardı ki, hiçbir patern keşfedemiyordu.

Bunun üzerine aklına bir fikir geldi: Odaklanacağı birkaç unsurun bir listesini yaptı: soru soran kişinin konuşma tonu, tanığın yüz ifadeleri ve tanıkla soru soranın birbirlerine ne kadar yakın oturdukları. Sonra dikkatini bu unsurlardan uzaklaştırabilecek tüm bilgileri ortadan kaldırdı. Kelimeleri işitmemek, yalnızca soru soran kişinin ses tonunu algılayabilmek için televizyonun sesini iyice kıstı. Tanıkların yüz ifadelerinden başka hiçbir şey görmemek için soru soran kişinin yüzüne bir parça kağıt yapıştırdı. Ekranın üstüne bir mezura tutarak soru soranla tanık arasındaki mesafeyi ölçtü.

Bu spesifik unsurları incelemeye başlar başlamaz paternler görünürlük kazanmaya başladı. Psikolog, olayları yanlış hatırlayan tanıkların genellikle yumuşak ve sıcak bir ses tonuyla konuşan polisler tarafından sorguya çekildiklerini gördü. Tanıklar daha fazla gülümsedikleri ya da soruları soran kişinin daha yakınına oturdukları zaman, yanlış hatırlama olasılıkları artıyordu.

Başka bir deyişle, çevresel işaretler (yumuşak bir ses tonu, gülümseyen bir yüz) "biz dostuz" mesajını verdiğinde, tanıkların olanları yanlış hatırlamaları daha muhtemel oluyordu. Bunun sebebi belki de, dostluk mesajı veren bu işaretlerin bilinçaltında sorgucuyu memnun etmeye yönelik bir alışkanlığı tetikliyor olmasıydı.

Ama bu deneyin önemi, aynı videokasetlerin başka düzinelerce araştırmacı tarafından da seyredilmiş olmasında yatar. Bir sürü akıllı insan aynı paternleri görmüş, ama daha önce kimse onları fark etmemiştir. Çünkü her kasette, küçük bir işaretin gözden kaçmasına yol açacak kadar *fazla* bilgi vardır.

Söz konusu psikolog yalnızca üç davranış kategorisine odaklanmaya karar verip diğer tüm bilgileri saf dışı ettiği an paternler görünürlük kazanmıştır.

Hayatlarımız da böyledir. Alışkanlıklarımızı tetikleyen işaretleri tespit etmenin bu kadar zor olmasının sebebi, davranışlarımızı ortaya koyarken çok fazla bilgi bombardımanına maruz kalmamızdır. Kendinize sorun, karnınız acıktığı için mi her gün belli bir saatte kahvaltı yapıyorsunuz? Yoksa saat 7:30'u gösterdiği için mi? Yoksa çocuklarınız bir şeyler yemeye başladıkları için mi? Yoksa giyinmiş olduğunuz ve kahvaltı alışkanlığının ortaya çıktığı an bu olduğu için mi?

Arabanızla işe giderken otomatikman sola döndüğünüzde bu davranışınızı ne tetikliyor? Bir yol tabelası mı? Belli bir ağaç mı? Doğru güzergâhın bu olduğu bilgisi mi? Yoksa hepsi birden mi? Çocuğunuzu arabanızla okula götürürken okul güzergâhını izleyeceğinize dalgınlıkla işyeri güzergâhına saptığınızı fark ettiğinizde hataya ne sebep oluyor? "Okula gitme" paterni yerine "işe gitme" alışkanlığının ortaya çıkmasına hangi işaret yol açıyor?

Bir işareti onca gürültünün içinden çekip çıkarmak için, psikologun kullandığı sistemin aynısını kullanabiliriz: Paternleri görmek istiyorsan, incelemeye alacağın davranış kategorilerini önceden tanımla. Neyse ki bilim bu konuda yardımımıza yetişiyor. Yapılan deneyler, alışkanlıkları tetikleyen işaretlerin hemen hepsinin şu beş kategoriden birine girdiğini göstermiştir:

Mekân
Zaman
Duygu durumu
Diğer insanlar
Hemen önce gerçekleştirilen davranış

Demek oluyor ki, şayet "kafeteryaya gidip damla çikolatalı bir ku-

rabiye satın alma" alışkanlığını hangi işaretin tetiklediğini bulmaya çalışıyorsanız, söz konusu isteği duyduğunuz an şu beş unsuru bir kağıda not etmelisiniz: (Bunlar benim kendi alışkanlığımı teşhis etmeye çalışırken bilfiil almış olduğum notlardır.)

Neredesin? (masamda oturuyorum)
Saat kaç? (15:36)
Duygu durumun nasıl? (canım sıkılıyor)
Çevrende başka kim var? (kimse yok)
İsteği duymadan önce ne yaptın? (bir e-mail'e cevap yazdım)

Ertesi gün:

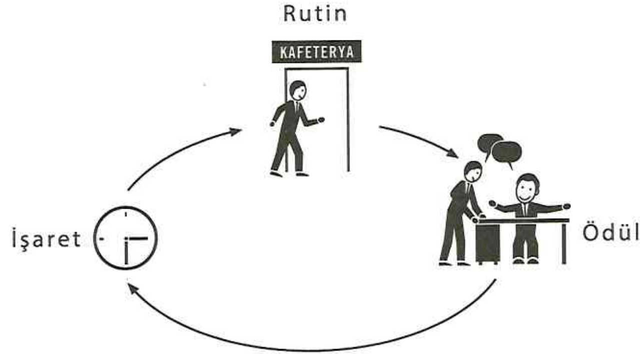
Neredesin? (fotokopi makinesinden geri dönüyorum)
Saat kaç? (15:18)
Duygu durumun nasıl? (mutluyum)
Çevrende başka kim var? (Spor servisinden Jim)
İsteği duymadan önce ne yaptın? (fotokopi çektim)

Üçüncü gün:

Neredesin? (toplantı odasındayım)
Saat kaç? (15:41)
Duygu durumun nasıl? (yorgunum, üstünde çalıştığım proje konusunda heyecanlıyım)
Çevrende başka kim var? (toplantıya katılacak editörler)
İsteği duymadan önce ne yaptın? (toplantı başlamak üzere olduğu için yerime oturdum)

Üç günün sonunda, kurabiye alışkanlığımı hangi işaretin tetiklemekte olduğu gayet açıktı: Günün belli bir saatinde bir şeyler atıştırmaya istek duyuyordum. Bu davranışı karnım acıktığı için göster-

mediğimi daha ikinci adımda anlamıştım. Arzulamakta olduğum ödül, bir arkadaşımla laflayarak dikkatimi geçici olarak dağıtmaktı. Alışkanlığın saat 15:00 ile 16:00 arasında tetiklendiğini de artık biliyordum.



ADIM DÖRT: PLAN YAP

Alışkanlık döngünüzü çözdüğünüz, yani davranışınızı doğuran ödülü, tetikleyen işareti ve rutinin kendisini tespit ettiğiniz zaman, davranışı değiştirmeye başlayabilirsiniz. İşaret için plan yaparak ve arzuladığınız ödülü üreten bir davranış seçerek daha iyi bir rutine geçebilirsiniz. İhtiyacınız olan şey bir plandır.

Önsözde, her alışkanlığın hayatımızın bir noktasında düşüne taşına yaptığımız ve sonra hakkında düşünmeyi bıraktığımız, ama hemen her gün yapmaya devam ettiğimiz bir seçim olduğunu öğrenmiştik.

Başka bir ifadeyle, alışkanlık beynimizin otomatikman takip ettiği bir formüldür: İŞARET'i gördüğüm zaman ÖDÜL'ü almak için RUTİN'i yerine getireceğim.

Bu formülü yeniden düzenlemek için, seçimler yapmaya yeniden başlamamız gerekir. Bunu yapmanın en kolay yolu da, araştırmaların birbiri ardına kanıtladığı gibi, plan yapmaktır. Psikolojide bu planlar "uygulama niyetleri" olarak bilinir.

Örnek olarak, benim öğleden-sonra-kurabiye-yeme alışkanlığımı ele alalım. Bu çerçeveyi kullanarak, saatlerin aşağı yukarı 15:30'u

göstermesinin benim için işaret yerine geçtiğini öğrendim. Rutinimin kafeteryaya gidip bir kurabiye almak ve arkadaşlarımla gevezelik etmek olduğunu biliyordum. Deneyler yaparak, arzuladığım şeyin aslında kurabiye olmadığını, geçici dikkat dağılması ve sosyalleşme fırsatı olduğunu öğrenmiştim.

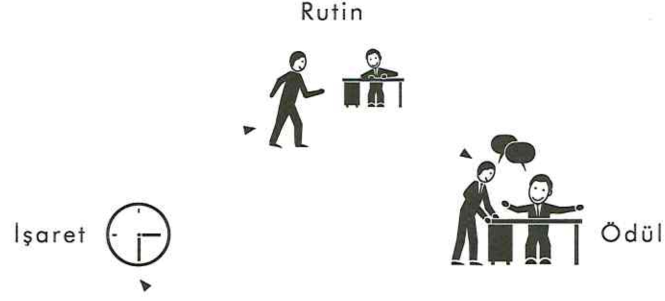
Bunun üzerine bir plan yaptım:

Her gün saat 15:30'da bir arkadaşımın
masasına gidecek ve onunla 10 dakika
sohbet edeceğim.

Bunu yapmayı unutmayayım diye saatimin alarmını 15:30'a kurdum.

Plan hemen işe yaramadı. Çok meşgul olduğum için alarma aldırış etmediğim ve sonrasında eski rutinime geri döndüğüm günler oldu. Kimi zaman gevezelik etmeye istekli bir arkadaş bulmaya üşeniyordum; gidip bir kurabiye almak kolayıma geliyor, arzuma yenik düşüyordum. Ama planıma sadık kaldığım (alarmım çalınca bir arkadaşın masasına gidip 10 dakika sohbet etmeye kendimi zorladığım) zaman, o iş gününü kendimi daha iyi hissederek bitirdiğimi fark ediyordum. Kafeteryaya gitmemiş, kurabiye yememiş ve kendimi hiç de kötü hissetmemiş oluyordum. Sonunda planım otomatikleşti: Alarm çalınca kendime bir arkadaş buluyor, günü küçük ama gerçek bir zafer duygusuyla bitiriyordum. Birkaç hafta sonra rutini artık neredeyse hiç düşünmemeye başlamıştım. Gevezelik edecek birini bulamadığım zaman kafeteryaya gidip çay alıyor, arkadaşlarımla içiyordum.

Bütün bunlar yaklaşık altı ay önce oldu. Artık kolumda saatim yok, kaybettim çünkü. Ama her gün saat 15:30 sıraları dalgın dalgın ayağa kalkıp etrafıma bakınıyor, haber odasında konuşacak birini arıyorum. On dakika haberler hakkında gevezelik ettikten sonra da masama geri dönüyorum. Bunu hemen hiç düşünmeden yapıyorum. Çünkü bir alışkanlığa dönüştü artık.



Şüphesiz, bazı alışkanlıkları değiştirmek bundan daha zor olabilir. Ama bu çerçeve bir başlangıç noktasıdır. Bazen değişim uzun zaman alır. Bazen tekrar tekrar deneyip yanılmayı gerektirir. Ama bir alışkanlığın nasıl çalıştığını anladığınız an (işaret, rutin ve ödülü teşhis ettiğiniz an) onu kontrolünüz altına alabilirsiniz.

TEŞEKKÜR

Kendimden daha yetenekli insanlarla çalışma ve onların bilgi ve birikimini kendiminkiymiş gibi aktarma şansına, hiç hak etmediğim bir şekilde hayatım boyunca nail oldum.

Okumakta olduğunuz kitabın ortaya çıkışını bu şansa borçluyum, teşekkür etmem gereken insanların çokluğunu da.

Alışkanlıkların Gücü Andy Ward'ın eline geçtiğinde, kendisi henüz Random House'da çalışmaya başlamamıştı bile. O zamanlar onun iyi kalpli, cömert ve şaşırtıcı derecede yetenekli bir editör olduğundan habersizdim. Bazı dostlarım, yazmış oldukları metinlerin onun elinde büyük aşama kaydettiğinden bahsetmişlerdi. Dediklerine göre Andy, dokunulmakta olduklarını neredeyse unutturan bir zarafetle tutmuştu ellerinden. Ama bu dostlarımın abartıyor oldukları kanısındaydım, zira aralarından pek çoğunun o sıralar alkolle arası iyiydi. Ne var ki sevgili okuyucu, söylenenler doğruymuş meğer. Andy'nin alçakgönüllülüğü, sabrı ve en önemlisi,

iyi bir dost olma yolunda sarf ettiği çaba, çevresindeki herkesi daha iyi bir insan olmaya özendiriyor. Bu kitap bana olduğu kadar ona da ait ve onu tanıma, onunla çalışma ve ondan bir şeyler öğrenme fırsatı yakaladığım için çok şanslıyım. Aynı şekilde, Random House'da beni Susan Kamil'in rehberliğiyle, Gina Centrello'nun liderliğiyle, Avideh Bashirrad, Tom Perry, Sanyu Dillon, Sally Marvin, Barbara Fillon, Maria Braeckel, Erika Greber ve sabır taşı Kaela Myers'ın tavsiye ve yardımlarıyla buluşturduğu için de talihime büyük minnet borçluyum.

Kaderin benzer bir cilvesi sayesinde Wylie Agency'de Scott Moyers, Andrew Wylie ve James Pullen ile çalışma olanağı buldum. Pek çok yazarın malumu olduğu üzere, Scott'ın cömertçe sunduğu tavsiyelerine ve dostluğuna paha biçilemez. Scott yayın dünyasına geri döndüğü için bütün kitap okurları kendilerini şanslı saymalı. Andrew Wylie, hayatı yazarları için daha güvenli (ve daha rahat) bir hale getirme çabasından hiçbir zaman vazgeçmez. Bu çabasından dolayı kendisine minnettarım. James Pullen da varlığından bile haberdar olmadığım lisanlarda kitap yazmayı öğrenmeme yardımcı olmuştur.

Ayrıca New York Times'a çok şey borçluyum. *The Times*'ın iş dünyası editörü Larry Ingrassia'ya ne kadar teşekkür etsem azdır. Dostluğu, tavsiyeleri ve anlayışıyla bu kitabı yazmamı mümkün kılan Larry, bize örnek olarak işimize (ve *The Times*'ın misyonuna) yön verdiği bir ortamda pek çok yetenekli muhabir arasında gazetecilik yapmamı sağladı. Vicki Ingrassia'nın da büyük yardımları dokunmuştur. Adam Bryant'ı tanıyan her yazarın bildiği gibi, kendisi hünerli ellere sahip fevkalade bir destekçi ve arkadaştır. Bill Keller, Jill Abramson, Dean Baquet ve Glenn Kramon'la çalışmak ve gazeteciler olarak dünyada sergiledikleri duruşu örnek almak benim için bir ayrıcalık olmuştur.

Birkaç teşekkür daha: Times'daki meslektaşlarım Dean Murphy, Winnie O'Kelly, Jenny Anderson, Rick Berke, Andrew Ross Sorkin,

David Leonhardt, Walt Bogdanich, David Gillen, Eduardo Porter, Jodi Kantor, Vera Titunik, Amy O'Leary, Peter Lattman, David Segal, Christine Haughney, Jenny Schussler, (kitabımın bazı bölümlerini benim için okumuş olan) Joe Nocera ile Jim Schacter, Jeff Cane ve Michael Barbaro'ya, ayrıca dostluk ve fikirlerinden cömertçe yararlandırmış olan tüm diğer arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Aynı şekilde, Alex Blumberg, Adam Davidson, Paula Szuchman, Nivi Nord, Alex Berenson, Nazanin Rafsanjani, Brendan Koerner, Nicholas Thompson, Kate Kelly, Sarah Ellison, Kevin Bleyer, Amanda Schaffer, Dennis Potami, James Wynn, Noah Kotch, Greg Nelson, Caitlin Pike, Jonathan Klein, Amanda Klein, Donnan Steele, Stacey Steele, Wesley Morris, Adir Waldman, Rich Frankel, Jennifer Couzin, Aaron Bendikson, Richard Rampell, Mike Bor, David Lewicki, Beth Waltemath, Ellen Martin, Russ Uman, Erin Brown, Jeff Norton, Raj De Datta, Ruben Sigala, Dan Costello, Peter Blake, Peter Goodman, Alix Spiegel, Susan Dominus, Jenny Rosenstrach, Jason Woodard, Taylor Noguera ve Matthew Bird'e destek ve yardımlarından ötürü müteşşekirim. Kitabın kapağı ve içinde yer alan çizimler, inanılmaz bir yetenek olan Anton Ioukhnovets'a aittir.

Bu kitapta açıklamalarına yer verdiğim pek çok kişiye de bana cömertçe zaman ayırdıkları için teşekkür borçluyum. Onlardan birçoğuna Notlar'da değinildi, ama SYPartners'dan Tom Andrews'a, Tony Dungy ve DJ Snell'e, Paul O'Neill, Warren Bennis, Rick Warren, Anne Krumm, Paco Underhill, Larry Squire, Wolfram Schultz, Ann Graybiel, Todd Heatherton, J. Scott Tonigan, Taylor Branch, Bob Bowman, Travis Leach, Howard Schultz, Mark Muraven, Angela Duckworth, Jane Bruno, Reza Habib, Patrick Mulkey ve Terry Noffsinger'a buradan ayrıca teşekkür etmek istiyorum.

Aralarında Dax Proctor, Josh Friedman, Cole Louison, Alexander Provan ve Neela Saldanha'nın da bulunduğu, araştırmaları gerçekleştiren ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu kontrol eden çalışma arkadaşlarımdan çok büyük yardım aldım.

Bana gazetecilik mesleğindeki ilk gerçek işimi veren Bob Sipchen'a sonsuza dek minnettar kalacağım. Bu kitabı vaktinden önce aramızdan ayrılan iki arkadaşımla, Brian Ching ve L. K. Case'le paylaşamayacağım içinse çok üzgünüm.

Son olarak, aileme en içten teşekkürlerimi sunarım. Katy Duhigg, Jacquie Jenkusky, David Duhigg, Toni Martorelli, Daniel Duhigg, Alexandra Alter ve Jake Goldstein çok değerli dostlarını benden esirgememişlerdir. Oğullarım Oliver ve John Harry ilham ve uykusuzluk kaynaklarım olmuştur. Babam John ve annem Doris, yangınlar çıkartıp durduğum ve gelecekte bu yüzden hapishaneyi boylayabileceğimi düşünmelerine sebep olduğum halde, beni küçük yaşlarımdan itibaren yazmaya teşvik etmişlerdir.

Ve elbette, karım Liz'in sonsuz sevgisi, desteği, yardımı, zekâsı ve dostluğu, bu kitabın yazılmasını mümkün kıldı.

—Eylül, 2011

KAYNAKLARA DAİR BİR NOT

Bu kitapta anlatılanlar, çok sayıda bireyle yapılan yüzlerce görüşmeye ve binlerce bildiri ve araştırmaya dayanmaktadır. Bu kaynakların birçoğu, ilgilenen okurlar için ekstra okuma tavsiyeleriyle birlikte kitap metninde veya notlarda detaylandırılmıştır.

Çoğu durumda, kitaba önemli bilgi kaynakları temin etmiş ya da kitap için elzem olan araştırmalar yayınlamış bireylere (kitabın yazımı tamamlandıktan sonra) bilgileri gözden geçirme, yeni yorumlarda bulunma, tutarsızlıklara değinme ve aktarım sorunlara dikkat çekme fırsatı sunulmuştur. Bu yorumların birçoğuna Notlar'da yer verilmiştir. (Kaynaklardan hiçbiri kitap metninin tamamına eriştirilmemiştir; tüm yorumlar kaynaklara temin edilen özetlere istinaden yapılmıştır.)

Çok az sayıda vakada, çeşitli sebeplerden dolayı ismini açıklayamayan kaynakların kimlikleri gizli tutulmuştur. Yine çok az sayıda vakada, kaynakların kimliğini ifşa eden bazı özellikler hasta mahremiyetinin korunması için veya başka sebeplerden ötürü gizli tutulmuş ya da biraz değiştirilerek kullanılmıştır.

NOTLAR

GİRİŞ

xii katılımcıların hayati fonksiyonlarını ölçmüş Lisa Allen'ın bu kitapta anlatılan hikâyesi kendisiyle yapılmış görüşmelere dayanmaktadır. Söz konusu araştırma halen devam etmekte olup henüz yayınlanmadığından, araştırmacılarla görüşmek mümkün olmamıştır. Ama bazıları aşağıda sıralanan diğer araştırmalar ve benzer projeler üzeinde çalışan bilim insanlarıyla yapılmış görüşmeler temel sonuçları doğrulamaktadır: A. DelParigi ve diğ., "Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior," *International Journal of Obesity* 31 (2007): 440–48; Duc Son NT Le ve diğ.,"Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss," *American Journal of Clinical Nutrition* 86, no. 3 (2007): 573–79; A. DelParigi ve diğ., "Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals," *International*

Journal of Obesity 28 (2004): 370–77; E. Stice ve diğ., "Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study," *Journal of Abnormal Psychology* 117, no. 4 (Kasım 2008): 924–35; A. C. Janes ve diğ., "Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence," *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 17 (Aralık 2009): 365–73; D. McBride ve diğ., "Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study," *Neuropsychopharmacology* 31 (Aralık 2006): 2728–38; R. Sinha ve C. S. Li, "Imaging Stress-and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications," *Drug and Alcohol Review* 26, no. 1 (Ocak 2007): 25–31; E. Tricomi, B. W. Balleine ve J. P. O'Doherty, "A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning," *European Journal of Neuroscience* 29, no. 11 (Haziran 2009): 2225–32; D. Knoch, P. Bugger ve M. Regard, "Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-Dependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation," *Cerebral Cortex* 15, no. 7 (Temmuz 2005): 885–87.

xvi "Bütün hayatımız, bir yığın" William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals,* ilk basım tarihi 1899.

xvi Duke Üniversitesi'nden bir araştırmacı Bas Verplanken ve Wendy Wood, "Interventions to Break and Create Consumer Habits," *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no. 1 (2006): 90–103; David T. Neal, Wendy Wood ve Jeffrey M. Quinn, "Habits— A Repeat Performance," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198–202.

xviii ABD ordusunu işbaşında seyrederken Alışkanlık eğitiminin askeri alandaki kullanımı gibi enteresan bir konuyu anlamama yardımcı oldukları için İleri Askeri Çalışmalar Okulu'ndan (School of Advanced Military Studies) Dr. Peter Schifferle'ye, Dr. James Lus-

sier'a ve hem Irak'ta, hem de İleri Askeri Çalışmalar Okulu'nda bana geniş zaman ayırmış olan birçok komutan ve askere teşekkür borçluyum. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. Scott B. Shadrick ve James W. Lussier, "Assessment of the Think Like a Commander Training Program," U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1824, Temmuz 2004; Scott B. Shadrick ve diğ., "Positive Transfer of Adaptive Battlefield Thinking Skills," U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1873, Temmuz 2007; Thomas J. Carnahan ve diğ., "Novice Versus Expert Command Groups: Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems," U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1821, Mart 2004; Carl W. Lickteig ve diğ., "Human Performance Essential to Battle Command: Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments," U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report 1812, Kasım 2003; ve Army Field Manual 5–2 20, Şubat 2009.

BÖLÜM BİR

3 boyu bir seksenin biraz Lisa Stefanacci ve diğ., "Profound Amnesia After Damage to the Medial Temporal Lobe: A Neuroanatomical and Neuropsychological Profile of Patient E.P.," *Journal of Neuroscience* 20, no. 18 (2000): 7024–36.

3 "Michael da kim?" Pauly ve Rayes ailelerine olduğu kadar, Squire laboratuarına ve olayın yazılı ve görsel basındaki yansımalarına da teşekkür borçluyum: Joshua Foer, "Remember This," *National Geographic,* Kasım 2007, 32–57; "Don't Forget," *Scientific American Frontiers,* televizyon programı, yapımcı Chedd-Angier Production Company, PBS, ilk yayın tarihi 11 Mayıs 2004, sunucu Alan Alda; "Solved: Two Controversial Brain Teasers," *Bioworld Today,* Ağustos 1999; David E. Graham, "UCSD Scientist Unlocks Working of

Human Memory," *The San Diego Union-Tribune,* 12 Ağustos 1999.

4 **Eugene'in omurgasından alınan sıvıysa** Richard J. Whitley ve David W. Kimberlan, "Viral Encephalitis," *Pediatrics in Review* 20, no. 6 (1999): 192–98.

7 **H.M.'e yedi yaşındayken** Bazı yayınlarda H.M.'in bu kazayı dokuz yaşında geçirdiği, bazılarındaysa yedi yaşında geçirdiği söyleniyor.

7 **bir bisiklet çarpmış** Eski araştırmalarda H.M.'e bir bisikletin çarptığı söyleniyor. Henüz yayınlanmamış olan yeni belgelerdeyse onun bir bisikletten düşmüş olabileceği belirtilmekte.

7 **kafası sertçe yere vurmuştu** Luke Dittrich, "The Brain That Changed Everything," *Esquire,* Ekim 2010.

7 **Gayet akıllı olduğu halde** Eric Hargreaves, "H.M.," *Page O'Neuroplasticity,* http://homepages.nyu.edu/~eh597/HM.htm.

8 **Doktor, H.M.'in kafasını ameliyatla açmayı** Benedict Carey, "H. M., Whose Loss of Memory Made Him Unforgettable, Dies," *The New York Times,* 5 Aralık 2008.

8 **küçük bir kamışla** Bu o zamanlar sıkça uygulanan bir yöntemdi.

8 **Doktorlarına ve hemşirelere kendini tekrar tekrar** Dittrich, "The Brain That Changed Everything"; Larry R. Squire, "Memory and Brain Systems: 1969–2009," *Journal of Neuroscience* 29, no. 41 (2009): 12711–26; Larry R. Squire, "The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience," *Neuron* 61, no. 1 (2009): 6–9.

10 **alışkanlıkların gücüne yönelik anlayışımızı dönüştürecek olan** Jonathan M. Reed ve diğ., "Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory," *Behavioral Neuroscience* 113 (1999): 411–19; B. J. Knowlton, J. A. Mangels ve L. R. Squire, "A Neostriatal Habit Learning System in Humans," *Science* 273 (1996): 1399–1402; P. J. Bayley, J. C. Frascino ve L. R. Squire, "Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe," *Nature* 436 (2005): 550–53.

14 golf topu büyüklüğünde B. Bendriem ve diğ., "Quantitation of the Human Basal Ganglia with Positron Emission Tomography: A Phantom Study of the Effect of Contrast and Axial Positioning," *IEEE Transactions on Medical Imaging* 10, no. 2 (1991): 216–22.

14 oval şeklinde bir hücre kümesi G. E. Alexander ve M. D. Crutcher, "Functional Architecture of Basal Ganglia Circuits: Neural Substrates of Parallel Processing," *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 266–71; André Parent ve Lili-Naz Hazrati, "Functional Anatomy of the Basal Ganglia," *Brain Research Reviews* 20 (1995): 91–127; Roger L. Albin, Anne B. Young ve John B. Penney, "The Functional Anatomy of Basal Ganglia Disorders," *Trends in Neurosciences* 12 (1989): 366–75.

14 Parkinson gibi hastalıklarda Alain Dagher ve T. W. Robbins, "Personality, Addiction, Dopamine: Insights from Parkinson's Disease," *Neuron* 61 (2009): 502–10.

15 yemek kaplarının nasıl açıldığını MIT laboratuarlarında gerçekleştirilmiş çalışmaları, bazal gangliyayı ve bazal gangliyanın alışkanlıklardaki ve bellekteki rolünü raha iyi kavramamı sağladıkları için aşağıdaki kaynaklara teşekkür borçluyum: F. Gregory Ashby ve John M. Ennis, "The Role of the Basal Ganglia in Category Learning," *Psychology of Learning and Motivation* 46 (2006): 1–36; F. G. Ashby, B. O. Turner ve J. C. Horvitz, "Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity," *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208–15; C. Da Cunha ve M. G. Packard, "Preface: Special Issue on the Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory," *Behavioural Brain Research* 199 (2009): 1–2; C. Da Cunha ve diğ., "Learning Processing in the Basal Ganglia: A Mosaic of Broken Mirrors," *Behavioural Brain Research* 199 (2009): 157–70; M. Desmurget ve R. S. Turner, "Motor Sequences and the Basal Ganglia: Kinematics, Not Habits," *Journal of Neuroscience* 30 (2010): 7685–90; J. J. Ebbers ve N. M. Wijnberg, "Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory," *British Journal*

of Management 20 (2009): 478–90; J. A. Grahn, J. A. Parkinson ve A. M. Owen, "The Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory: Neuropsychological Studies," *Behavioural Brain Research* 199 (2009): 53–60; Ann M. Graybiel, "The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It," *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005): 638–44; Ann M. Graybiel, "The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires," *Neurobiology of Learning and Memory* 70, no. 1–2 (1998): 119–36; F. Gregory Ashby ve V. Valentin, "Multiple Systems of Perceptual Category Learning: Theory and Cognitive Tests," *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, ed. Henri Cohen ve Claire Lefebvre (Oxford: Elsevier Science, 2005); S. N Haber ve M. Johnson Gdowski, "The Basal Ganglia," *The Human Nervous System*, 2. baskı., ed. George Paxinos ve Jürgen K. Mai (San Diego: Academic Press, 2004), 676–738; T. D. Barnes ve diğ., "Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories," *Nature* 437 (2005): 1158–61; M. Laubach, "Who's on First? What's on Second? The Time Course of Learning in Corticostriatal Systems," *Trends in Neurosciences* 28 (2005): 509–11; E. K. Miller ve T. J. Buschman, "Bootstrapping Your Brain: How Interactions Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions and Lofty Thoughts," *Neurobiology of Learning and Memory*, 2. baskı, ed. Raymond P. Kesner ve Joe L. Martinez (Burlington, Vt.: Academic Press, 2007), 339–54; M. G. Packard, "Role of Basal Ganglia in Habit Learning and Memory: Rats, Monkeys, and Humans," *Handbook of Behavioral Neuroscience*, ed. Heinz Steiner ve Kuei Y. Tseng, 561–69; D. P. Salmon ve N. Butters, "Neurobiology of Skill and Habit Learning," *Current Opinion in Neurobiology* 5 (1995): 184–90; D. Shohamy ve diğ., "Role of the Basal Ganglia in Category Learning: How Do Patients with Parkinson's Disease Learn?" *Behavioral Neuroscience* 118 (2004): 676–86; M. T. Ullman, "Is Broca's Area Part of a Basal Ganglia Thalamocortical Circuit?" *Cortex* 42 (2006): 480–85; N. M. White, "Mnemonic Functions of the Basal Ganglia," *Current Opinion in Neurobiology* 7 (1997): 164–69.

15 labirent girişine yerleştirilmiş bir paravanın Ann M. Graybiel, "Overview at Habits, Rituals, and the Evaluative Brain," *Annual Review of Neuroscience* 31 (2008): 359–87; T. D. Barnes ve diğ., "Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories," *Nature* 437 (2005): 1158–61; Ann M. Graybiel, "Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways," *Parkinsonism and Related Disorders* 10 (2004): 293–96; N. Fujii ve Ann M. Graybiel, "Time-Varying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-Saccade Tasks," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 102 (2005): 9032–37.

17 Bu kapasitenin kendini nasıl ortaya koyduğunu Bu bölümdeki grafikler, araştırmaların en çarpıcı unsurlarını sergileyecek şekilde basitleştirilmiştir. Söz konusu araştırmalara dair etraflı bilgileri Dr. Graybiel'in yayın ve konferansları arasında bulmak mümkündür.

18 alışkanlıkların nasıl oluştuğu sorusunun temelinde Ann M. Graybiel, "The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires," *Neurobiology of Learning and Memory* 70 (1998): 119–36.

21 ortaya bir alışkanlık çıkar Daha fazla bilgi için bkz. A. David Smith ve J. Paul Bolam, "The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identifi ed Neurones," *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 259–65; John G. McHaffle ve diğ., "Subcortical Loops Through the Basal Ganglia," *Trends in Neurosciences* 28 (2005): 401–7; Ann M. Graybiel, "Neurotransmitters and Neuromodulators in the Basal Ganglia," *Trends in Neurosciences* 13 (1990): 244–54; J. Yelnik, "Functional Anatomy of the Basal Ganglia," *Movement Disorders* 17 (2002): 15–21.

22 Sorun, beynimizin iyi alışkanlığı Daha fazla bilgi için bkz. Catherine A. Thorn ve diğ., "Differential Dynamics of Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning," *Neuron* 66 (2010): 781–95; Ann M. Graybiel, "The Basal Ganglia: Learning New Tricks and Loving It," *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005): 638–44.

23 Her eşleşmede, kartonlardan Daha fazla bilgi için bkz. Peter J. Bayley, Jennifer C. Frascino ve Larry R. Squire, "Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe," *Nature* 436 (2005): 550–53; J. M. Reed ve diğ., "Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory," *Behavioral Neuroscience* 133 (1999): 411–19; B. J. Knowlton, J. A. Mangels ve L. R. Squire, "A Neostriatal Habit Learning System in Humans," *Science* 273 (1996): 1399–1402.

27 Squire'ın Eugene'le gerçekleştirdiği deneyler Squire'ın Pauly'le yaptığı çalışmaların alışkanlıklarla sınırlı kalmadığını, rehberliğin beyin üzerindeki etkilerinin ve uzamsal belleğin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olan bilgiler temin ettiğini belirtmekte fayda var. Pauly sayesinde yapılan keşiflere dair detaylı bilgi için bkz. Squire'ın http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/lsquire.html adresindeki ana sayfası.

28 Alışkanlık o kadar kök salmıştı ki Değerlendirmeler için bkz. Monica R. F. Hilario ve diğ., "Endocannabinoid Signaling Is Critical for Habit Formation," *Frontiers in Integrative Neuroscience* 1 (2007): 6; Monica R. F. Hilario ve Rui M. Costa, "High on Habits," *Frontiers in Neuroscience* 2 (2008): 208–17; A. Dickinson, "Appetitive-Aversive Interactions: Superconditioning of Fear by an Appetitive CS," *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 29 (1977): 71–83; J. Lamarre ve P. C. Holland, "Transfer of Inhibition After Serial Feature Negative Discrimination Training," *Learning and Motivation* 18 (1987): 319–42; P. C. Holland, "Differential Effects of Reinforcement of an Inhibitory Feature After Serial and Simultaneous Feature Negative Discrimination Training," *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 10 (1984): 461–75.

29 Kuzey Texas ve Yale üniversitelerindeki araştırmacılar Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz ve Kelly D. Brownell, "Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth," Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity, 2010; H. Qin ve V. R. Prybutok, "Determinants

of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions," *The Quality Management Journal* 15 (2008): 35; H. Qin ve V. R. Prybutok, "Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants," *International Journal of Quality and Service Sciences* 1 (2009): 78. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. K. C. Berridge, "Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders," *Appetite and Body Weight*, ed. Tim C. Kirkham ve Steven J. Cooper (Burlington, Vt.: Academic Press, 2007), 91–215; K. C. Berridge ve diğ., "The Tempted Brain Eats: Pleasure and Desire Circuits in Obesity and Eating Disorders," *Brain Research* 1350 (2010): 43–64; J. M. Dave ve diğ., "Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-Food Intake in Adults," *Obesity* 17 (2009): 1164–70; S. A. French ve diğ., "Fast Food Restaurant Use Among Adolescents: Associations with Nutrient Intake, Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables," *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* 25 (2001): 1823; N. Ressler, "Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness," *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004): 27–39; T. J. Richards, "Fast Food, Addiction, and Market Power," *Journal of Agricultural and Resource Economics* 32 (2007): 425–47; M. M. Torregrossa, J. J. Quinn ve J. R. Taylor, "Impulsivity, Compulsivity, and Habit: The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited," *Biological Psychiatry* 63 (2008): 253–55; L. R. Vartanian, C. P. Herman ve B. Wansink, "Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake?" *Health Psychology* 27 (2008): 533–38; T. Yamamoto ve T. Shimura, "Roles of Taste in Feeding and Reward," *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum ve diğ. (New York: Academic Press, 2008), 437–58; F. G. Ashby, B. O. Turner ve J. C. Horvitz, "Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity," *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208–15.

29 Bu da alışkanlık döngüsünün yerleşmesini K. C. Berridge ve T. E. Robinson, "Parsing Reward," *Trends in Neurosciences* 26 (2003): 507–13; Kelly D. Brownell ve Katherine Battle Horgen, *Food Fight: The Inside Story of the Food Industry, America's Obesity Crisis, and What We Can Do About It* (Chicago: Contemporary Books, 2004); Karl Weber, ed., *Food, Inc.: How Industrial Food Is Making Us Sicker, Fatter, and Poorer— and What You Can Do About It* (New York: Public Affairs, 2004); Ronald D. Michman ve Edward M. Mazze, *The Food Industry Wars: Marketing Triumphs and Blunders* (Westport, Conn.: Quorum Books, 1998); M. Nestle, *Food Politics: How the Food Industry Influences Nutrition and Health* (Berkeley: University of California Press, 2002); D. R. Reed ve A. Knaapila, "Genetics of Taste and Smell: Poisons and Pleasures," *Progress in Molecular Biology and Translational Science*, ed. Claude Bouchard (New York: Academic Press); N. Ressler, "Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness," *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004): 27–39; T. Yamamoto ve T. Shimura, "Roles of Taste in Feeding and Reward," *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum ve diğ. (New York: Academic Press, 2008), 437–58.

BÖLÜM İKİ

33 Eğer ki Hopkins kabul eder de Hopkins ile Pepsodent'in hikâyesine ve diş bakımının Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tarihine ilişkin bilgiler için Dr. Samuel D. Harris Ulusal Diş Hekimliği Müzesi'nin küratörü Scott Swank'e, diş hekimi James L. Gutmann'a ve *Journal of the History of Dentistry*'nin editörü David A. Chemin'e teşekkür borçluyum. Aşağıdaki kaynaklardan da büyük ölçüde yararlandım: James Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World* (New York: Three Rivers Press, 2000); Dr. Samuel D. Harris Ulusal Diş Hekimliği Müzesi; *Journal of the History of Dentistry;* Mark E. Parry, "Crest Toothpaste: The Innovation Challenge," *Social Science Research*

Network, Ekim 2008; Robert Aunger, "Tooth Brushing as Routine Behavior," *International Dental Journal* 57 (2007): 364–76; Jean-Paul Claessen ve diğ., "Designing Interventions to Improve Tooth Brushing," *International Dental Journal* 58 (2008): 307–20; Peter Miskell, "Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985," *Business History Review* 78 (2004): 29–60; James L. Gutmann, "The Evolution of America's Scientific Advancements in Dentistry in the Past 150 Years," *The Journal of the American Dental Association* 140 (2009): 8S–15S; Domenick T. Zero ve diğ., "The Biology, Prevention, Diagnosis and Treatment of Dental Caries: Scientific Advances in the United States," *The Journal of the American Dental Association* 140 (2009): 25S–34S; Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2009); S. Fischman, "The History of Oral Hygiene Products: How Far Have We Come in 6,000 Years?" *Periodontology 2000* 15 (1997): 7–14; Vincent Vinikas, *Soft Soap, Hard Sell: American Hygiene in the Age of Advertisement* (Ames: University of Iowa Press, 1992).

34 **Ülke zenginleştikçe** H. A. Levenstein, *Revolution at the Table: The Transformation of the American Diet* (New York: Oxford University Press, 1988); Scott Swank, *Paradox of Plenty: The Social History of Eating in Modern America* (Berkeley: University of California Press, 2003).

35 **hemen hiç kimse dişlerini fırçalamıyordu** Alyssa Picard, *Making of the American Mouth: Dentists and Public Health in the Twentieth Century* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2009).

35 **Shirley Temple'dan Clark Gable'a kadar** Diş macunu reklamlarında oynayan ünlüler konusunda daha fazla bilgi için bkz. Steve Craig, "The More They Listen, the More They Buy: Radio and the Modernizing of Rural America, 1930–1939," *Agricultural History* 80 (2006): 1–16.

35 1930'lara gelindiğinde Pepsodent, Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* (Jefferson, N.C.: McFarland, 2010); Alys Eve Weinbaum ve diğ., *The Modern Girl Around the World: Consumption, Modernity, and Globalization* (Durham, N.C.: Duke University Press, 2008), 28–30.

35 İlk Pepsodent kampanyasından on yıl sonra Scripps-Howard, *Market Records, from a Home Inventory Study of Buying Habits and Brand Preferences of Consumers in Sixteen Cities* (New York: Scripps-Howard Newspapers, 1938).

37 dişlerinizin üzerinde doğal olarak oluşan bir zardır C. McGaughey ve E. C. Stowell, "The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite," *Archives of Oral Biology* 12, no. 7 (1967): 815–28; Won-Kyu Park ve diğ., "Influences of Animal Mucins on Lysozyme Activity in Solution and on Hydroxyapatite Surface," *Archives of Oral Biology* 51, no. 10 (2006): 861–69.

37 özellikle de Pepsodent'in hiçbir işe yaramadığını William J. Gies, "Experimental Studies of the Validity of Advertised Claims for Products of Public Importance in Relation to Oral Hygiene or Dental Therapeutics," *Journal of Dental Research* 2 (Eylül 1920): 511–29.

37 Pepsodent o tabakayı yok ediyor! Duke Üniversitesi'nin dijital reklam koleksiyonuna teşekkür borçluyum.

38 Pepsodent dünyanın en çok satılan ürünlerinden biri Kerry Seagrave, *America Brushes Up: The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* (Jefferson, N.C.: McFarland, 2010); Jeffrey L. Cruikshank ve Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold America: The Amazing (but True!) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century* (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2010), 268–81.

38 en çok satan diş macunu unvanını ise otuz yılı aşkın bir süre Pepsodent sonunda bu unvanı florür içeren Crest'e kaptırdı. Florür katkısı diş macunlarını çürüklere karşı gerçekten etkili hale getirdi.

38 Hopkins'in reklam kampanyasının ülke çapında Peter Miskell, "Cavity Protection or Cosmetic Perfection: Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955–1985," *Business History Review* 78 (2004): 29–60.

39 Örneğin yeni egzersiz rutinleri başlatmayı başarmış H. Aarts, T. Paulussen ve H. Schaalma, "Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours," *Health Education Research* 3 (1997): 363–74.

39 Diyetçiler üzerinde yapılan araştırmalarda Krystina A. Finlay, David Trafimow ve Aimee Villarreal, "Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants," *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2002): 342–56.

40 Sırf çamaşır deterjanları piyasasında Tara Parker-Pope, "P&G Targets Textiles Tide Can't Clean," *The Wall Street Journal,* Nisan 29, 1998.

40 gelirleri yılda 35 milyar Peter Sander ve John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy* (Avon, Mass.: Adams Business, 2009), 294.

42 Ürünün adını Febreze koymaya karar verip Febreze'in hikâyesi çeşitli röportaj ve makalelere dayanmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: "Procter & Gamble— Jager's Gamble," *The Economist,* 28 Ekim 1999; Christine Bittar, "P&G's Monumental Repackaging Project," *Brandweek,* Mart 2000, 40–52; Jack Neff, "Does P&G Still Matter?" *Advertising Age* 71 (2000): 48–56; Roderick E. White ve Ken Mark, "Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision," Ivey School of Business, London, Ontario, 2001. Procter & Gamble, bu bölümde yer alan açıklamalara yorum getirmesi istendiğinde şu beyanatta bulundu: "P&G, tüketicileri tarafından kendisiyle paylaşılan bilgilerin gizliliğini koruma vaadine sadıktır. Dolayısıyla P&G dışındaki kaynaklardan edinmiş olduğunuz bilgileri doğrulamamız veya düzeltmemiz mümkün olamamaktadır."

44 İkinci reklamda, köpeği Sophie'den yana Christine Bittar, "Freshbreeze at P&G," *Brandweek*, Ekim 1999.

44 İşaret: kedi veya köpek kokusu Amerikan Veteriner Hekimleri Derneği (American Veterinary Medical Association), 2001 yılı için geçerli olan piyasa araştırması istatistikleri.

45 yeni bir grup araştırmacı katıldı A. J. Lafley ve Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profi t Growth with Innovation* (New York: Crown Business, 2008).

48 Ama Schultz farelerden ziyade Wolfram Schultz's araştırmasına genel bir bakış için aşağıdaki kaynaklardan yararlanılabilir: "Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward," *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 87–115; Wolfram Schultz, Peter Dayan ve P. Read Montague, "A Neural Substrate of Prediction and Reward," *Science* 275 (1997): 1593–99; Wolfram Schultz, "Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons," *Journal of Neurophysiology* 80 (1998): 1–27; L. Tremblya ve Wolfram Schultz, "Relative Reward Preference in Primate Orbitofrontal Cortex," *Nature* 398 (1999): 704–8; Wolfram Schultz, "Getting Formal with Dopamine and Reward," *Neuron* 36 (2002): 241–63; W. Schultz, P. Apicella ve T. Ljungberg, "Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task," *Journal of Neuroscience* 13 (1993): 900–913.

49 maymunun mutluluk yaşamakta olduğunu Şunu önemle belirtmek gerekir ki, Schultz bu aktivite artışlarının mutluluğu temsil ettiğini ileri sürmüyordu. Nöral aktivitede kaydedilen bir artış, bir bilim insanına göre yalnızca bir artıştan ibarettir ve ona atfedilen sübjektif olasılıklar, kanıtlanabilir sonuçlar olarak değerlendirilemez. Bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de Schultz buna şöyle açıklık getirmiştir: "Bir hayvanın ne hissettiğini bilemeyeceğimizden, onun haz aldığından ya da mutlu olduğundan bahsedemeyiz. ... İspatlanmamış iddialardan kaçınmaya çalışır, yalnızca olgulara bakarız." Demek oluyor ki, bir maymuna ya da üç yaşındaki bir çocuğa meyve

suyu verildiğine şahit olan herkesin kabul edeceği gibi, ortaya çıkan sonuç mutluluğa bir hayli benzemektedir.

51 **Beklenti ve arzu** Bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de Schultz, araştırmasının yalnızca alışkanlıklara değil, başka davranışlara da odaklanmış olduğuna açıklık getiriyor: "Verilerimiz belli bir davranış biçimi olan alışkanlıklarla sınırlı değildir. Ödüller ve ödül öngörü hataları tüm davranışlarda genel bir rol oynar. Bir alışkanlık söz konusu olsun ya da olmasın, beklediğimiz şeyi elde edemediğimiz her durumda hayal kırıklığına uğrarız. Bunu negatif öngörü hatası (elde ettiğimiz şeyle beklediğimiz şey arasındaki olumsuz fark) diye adlandırırız."

51 **Çoğu gıda satıcısı dükkânlarını** Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think* (New York: Bantam, 2006); Sheila Sasser ve David Moore, "Aroma-Driven Craving and Consumer Consumption Impulses," sunum, oturum 2.4, Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association) Yaz Dönemi Eğitimciler Kongresi, San Diego, California, 8–11 Ağustos 2008; David Fields, "In Sales, Nothing You Say Matters," Ascendant Consulting, 2005.

52 **Alışkanlık döngüsü harekete geçmiştir, zira** Harold E. Doweiko, *Concepts of Chemical Dependency* (Belmont, Calif.: Brooks Cole, 2008), 362–82.

53 **Yeni alışkanlıklar işte böyle yaratılır** K. C. Berridge ve M. L. Kringelbach, "Affective Neuroscience of Pleasure: Reward in Humans and Animals," *Psychopharmacology* 199 (2008): 457–80; Wolfram Schultz, "Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward," *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 87–115.

55 **"obsesif arzulara dönüşür"** T. E. Robinson ve K. C. Berridge, "The Neural Basis of Drug Craving: An Incentive-Sensitization Theory of Addiction," *Brain Research Reviews* 18 (1993): 247–91.

55 **2002'de New Mexico Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmacılar** Krystina A. Finlay, David Trafimow ve Aimee Villarreal, "Predicting

Exercise and Health Behavioral Intentions: Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants," *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2002): 342–56.

56 İşaret, rutini tetiklediği gibi Henk Aarts, Theo Paulussen ve Herman Schaalma, "Physical Exercise Habit: On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours," *Health Education Research* 12 (1997): 363–74.

60 Bir yıl içinde, tüketiciler bu ürüne Christine Bittar, "Freshbreeze at P&G," *Brandweek*, Ekim 1999.

62 Zamanın diğer diş macunlarından farklı olarak Rudolph A. Kuever'a tahsis edilmiş olan 1.619.067 nolu patent.

63 Yeni bir beslenme alışkanlığı mı oluşturmak J. Brug, E. de Vet, J. de Nooijer ve B. Verplanken, "Predicting Fruit Consumption: Cognitions, Intention, and Habits," *Journal of Nutrition Education and Behavior* 38 (2006): 73–81.

64 Arzu, alışkanlık döngüsünü Ulusal Kilo Kontrol Kayıtları'ndan (National Weight Control Registry) yararlanılarak yapılmış araştırmaların eksiksiz bir envanteri için bkz. http://www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm.

64 Gelgelelim, dişlerini herkes fırçalarken D. I. McLean ve R. Gallagher, "Sunscreens: Use and Misuse," *Dermatologic Clinics* 16 (1998): 219–26.

BÖLÜM ÜÇ

66 sahanın öbür ucundaki saat Tony Dungy ile Nathan Whitacker'a görüşmelere zaman ayırdıkları için ve yazıları için teşekkür borçluyum: *Quiet Strength: The Principles, Practices, and Priorities of a Winning Life* (Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2008); *The Mentor Leader: Secrets to Building People and Teams That Win Consistently* (Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2010); *Uncommon: Finding Your Path to Significance* (Carol Stream, Ill.: Tyndale House, 2011). Ayrıca

aşağıdaki kişilere de teşekkürlerimi sunarım: Footballguys.com'dan Jene Bramel; St. Louis Rams, Green Bay Packers, Washington Redskins ve Buffalo Bills takımlarında Amerikan futbolu oynamış olan National Football Post yazarı Matthew Bowen; *Sports Illustrated*'ta spor yazarlığı yapan Tim Layden, *Blood, Sweat, and Chalk: The Ultimate Football Playbook: How the Great Coaches Built Today's Teams* (New York: Sports Illustrated, 2010); Pat Kirwan, *Take Your Eye Off the Ball: How to Watch Football by Knowing Where to Look* (Chicago: Triumph Books, 2010); Nunyo Demasio, "The Quiet Leader," *Sports Illustrated*, Şubat 2007; Bill Plaschke, "Color Him Orange," *Los Angeles Times*, 1 Eylül 1996; Chris Harry, "'Pups' Get to Bark for the Bucs," *Orlando Sentinel*, 5 Eylül 2001; Jeff Legwold, "Coaches Find Defense in Demand," *Rocky Mountain News*, 11 Kasım 2005; Martin Fennelly, "Quiet Man Takes Charge with Bucs," *The Tampa Tribune*, 9 Ağustos 1996.

66 bir pazar gününün akşamüstü saatleri Maç bantlarını temin eden Fox Sports'a ve aşağıdaki yazarlara teşekkür borçluyum: Kevin Kernan, "The Bucks Stomp Here," *The San Diego Union-Tribune*, 18 Kasım 1996; Jim Trotter, "Harper Says He's Done for Season," *The San Diego Union-Tribune*, 18 Kasım 1996; Les East, "Still Worth the Wait," *The Advocate* (Baton Rouge, La.), 21 Kasım 1996.

67 "umutsuz" tabir edilecek kadar Mitch Albom, "The Courage of Detroit," *Sports Illustrated*, 22 Eylül 2009.

67 "Amerika'nın Turuncu Kapı Paspası" Pat Yasinskas, "Behind the Scenes," *The Tampa Tribune*, 19 Kasım 1996.

68 kendi tecrübelerinden biliyordu Bilgi-doğrulama amaçlı bir mektubunda Dungy bunların yeni stratejiler olmadığını, "yetmişlerde ve seksenlerde Steelers takımıyla çalışırken öğrendiği" yaklaşımlar olduğunu vurgulamıştır. "Antrenörlüğümün benzersiz olan ve öyle sanıyorum ki başkalarınca da benimsenen kısmı, bu fikirleri aktarma tarzım oldu. ... [Planım] rakipleri stratejiyle, oyun bolluğuyla, diziliş şemalarıyla yıldırmak değil, oynayarak kazanmaktı. Ne yaptığı-

mızdan emin olmak ve yaptığımız şeyi iyi yapmaktı. Hatalarımızı en aza indirmekti. Çok fazla ayrıntıya dikkat etmemiz gerekmeyeceği için süratli oynamaktı."

71 Stratejisi tuttuğu zaman Tampa-2 savunması hakkında daha fazla bilgi için bkz. Rick Gosselin, "The Evolution of the Cover Two," *The Dallas Morning News,* 3 Kasım 2005; Mohammed Alo, "Tampa 2 Defense," *The Football Times,* 4 Temmuz 2006; Chris Harry, "Duck and Cover," *Orlando Sentinel,* 26 Ağustos 2005; Jason Wilde, "What to Do with Tampa-2?" *Wisconsin State Journal,* 22 Eylül 2005; Jim Thomas, "Rams Take a Run at Tampa 2," *St. Louis Post-Dispatch,* 16 Ekim 2005; Alan Schmadtke, "Dungy's 'D' No Secret," *Orlando Sentinel,* 6 Eylül 2006; Jene Bramel, "Guide to NFL Defenses," *The Fifth Down* (blog), *The New York Times,* 6 Eylül 2010.

73 Bu bodrum katında oturan William L. White, *Slaying the Dragon* (Bloomington, Ill.: Lighthouse Training Institute, 1998).

73 Bill Wilson adında Alcoholics Anonymous World Service, *The A.A. Service Manual Combined with Twelve Concepts for World Service* (New York: Alcoholics Anonymous, 2005); Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism* (New York: Alcoholics Anonymous, 2001); Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous Comes of Age: A Brief History of A.A.* (New York: Alcoholics Anonymous, 1957); Alcoholics Anonymous World Service, *As Bill Sees It* (New York: Alcoholics Anonymous, 1967); Bill W., *Bill W.: My First 40 Years— An Autobiography by the Cofounder of Alcoholics Anonymous* (Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 2000); Francis Hartigan, *Bill W.: A Biography of Alcoholics Anonymous Cofounder Bill Wilson* (New York: Thomas Dunne Books, 2009).

73 içkiden bir yudum alınca Susan Cheever, *My Name Is Bill: Bill Wilson— His Life and the Creation of Alcoholics Anonymous* (New York: Simon and Schuster, 2004).

74 Wilson onu evine davet ettikten sonra A.g.e.

75 İşte o an, sonradan aktardığı üzere Ernest Kurtz, *Not-God: A History of Alcoholics Anonymous* (Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing, 1991).

75 Senede tahmini 2,1 milyon insan 2009 rakamlarını temel alan bu veri AA Genel Hizmet Ofisi'ndeki personel tarafından temin edilmiştir.

75 10 milyon kadar alkolik AA üyelerinin ya da program sayesinde alkolden arınmış kişilerin sayısı hakkında net rakamlara ulaşmak son derece zordur. Bu zorluk kısmen üyeliğin anonim olmasından, kısmen de merkezi bir yetkili makama kayıt yaptırma şartının aranmamasından kaynaklanır. Yine de, programın uzun geçmişi düşünüldüğünde, AA araştırmacılarıyla yapılmış konuşmalardan yola çıkılarak belirlenen 10 milyon rakamı (doğrulanabilir olmasa da) mantıklı görünmektedir.

75 programın ilginç olan yanı Psikolojide (alışkanlıkları hedef alan) bu tür tedaviler, genellikle "bilişsel davranış terapisi" ya da daha eski tabirle "nüks önleme" şemsiye terimi altında ele alınır. Terapistlerce tercih edilen adıyla bilişsel davranış terapisi, çoğunlukla beş temel tekniğe yer verir: (1) Öğrenme: Terapist hastaya hastalığı izah eder ve belirtileri tespit etmeyi öğretir; (2) Gözleme: Hasta, davranışı ve bu davranışı tetikleyen durumları gözleyerek bir günlüğe kaydeder; (3) Alternatif tepki: Hasta problematik davranışın yerine koyabileceği (gevşeme yöntemleri gibi) yeni rutinler geliştirir; (4) Tekrar düşünme: Terapist, hastayı durumlara bakışını yeniden değerlendirmeye yöneltir ve (5) Maruz bırakma: Terapist hastanın davranışı tetikleyen durumlara kendini maruz bırakmasına yardımcı olur.

76 AA'nın bunlar yerine sunduğu şey AA hakkında yazmak her zaman zor bir iş olmuştur, çünkü programın çok fazla eleştireni ve destekleyeni bulunur; ayrıca programın nasıl ve neden işe yaradığına dair düzinelerce yorum yapılmıştır. Bir e-mail'de örneğin, Alkol Araş-

tırma Grubu'nun (Alcohol Research Group) kıdemli bilim insanlarından Lee Ann Kaskutas, AA'nın dolaylı olarak "alkol kullanımını çevreleyen alışkanlıklarla savaşmaya yarayan bir yöntem sunduğunu" belirtiyordu. "Ama bu, AA'daki insanlar aracılığıyla gerçekleşir, AA'nın programı sayesinde değil. AA'nın programı esas sorunla, yani alkoliğin spiritüellikten yoksun kalmış bencil egosuyla savaşır." AA'nın alkolizm alışkanlıklarına çözümler getirdiği doğrudur, diye yazıyordu Kaskutas. "Canın içki içmek isterse bir toplantıya git" ve "Güvenilmez insanlardan, yerlerden ve nesnelerden uzak dur" sloganları bu çözümlere örnektir. Ama, diyordu, "Programı sloganlar oluşturmaz. Programı basamaklar oluşturur. AA alkolizmin alışkanlık tarafına eğilmekle kalmayıp çok daha derinlere inmeyi amaçlar. AA'nın kurucuları şunu savunurlar: Alışkanlıkla savaşmak pek bir fayda sağlamayan yetersiz bir önlemdir; daha temel bazı şeyleri değiştirmediğiniz takdirde içme arzusuna eninde sonunda yenik düşersiniz." AA ilmine yönelik başka incelemeler ve programın etkinliği hakkındaki tartışmalar için bkz. C. D. Emrick ve diğ., "Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?" B. S. McCrady ve W. R. Miller, ed., *Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives* (New Brunswick, N.J.: Rutgers, 1993), 41–76; John F. Kelly ve Mark G. Myers, "Adolescents' Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous: Review, Implications, and Future Directions," *Journal of Psychoactive Drugs* 39, no. 3 (Eylül 2007): 259–69; D. R. Groh, L. A. Jason ve C. B. Keys, "Social Network Variables in Alcoholics Anonymous: A Literature Review," *Clinical Psychology Review* 28, no. 3 (Mart 2008): 430–50; John Francis Kelly, Molly Magill ve Robert Lauren Stout, "How Do People Recover from Alcohol Dependence? A Systematic Review of the Research on Mechanisms of Behavior Change in Alcoholics Anonymous," *Addiction Research and Theory* 17, no. 3 (2009): 236–59.

76 yatağında otururken Kurtz, *Not-God.*

76 On iki sayısını Brendan I. Koerner'a tavsiyeleri ve aşağıdaki ma-

kalesi için teşekkür borçluyum: "Secret of AA: After 75 Years, We Don't Know How It Works," *Wired,* Temmuz 2010; D. R. Davis ve G. G. Hansen, "Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers: Myths, Metaphors, and Realities," *Social Work* 43, no. 2 (1998): 169–82.

77 söyleyen üçüncü basamakta Alcoholics Anonymous World Services, *Twelve Steps and Twelve Traditions* (New York: Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002), 34. Alcoholics Anonymous World Services, *Alcoholics Anonymous: The Big Book,* 4. baskı (New York: Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002), 59.

77 Programın özensizliğinden dolayı Arthur Cain, "Alcoholics Anonymous: Cult or Cure?" *Harper's Magazine,* Şubat 1963, 48–52; M. Ferri, L. Amato ve M. Davoli, "Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence," *Addiction* 88, no. 4 (1993): 555–62; Harrison M. Trice ve Paul Michael Roman, "Delabeling, Relabeling, and Alcoholics Anonymous," *Social Problems* 17, no. 4 (1970): 538–46; Robert E. Tournie, "Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology," *Journal of Studies on Alcohol* 40, no. 3 (1979): 230–39; P. E. Bebbington, "The Efficacy of Alcoholics Anonymous: The Elusiveness of Hard Data," *British Journal of Psychiatry* 128 (1976): 572–80.

78 "İfade tarzlarından çok net anlaşılmasa da" Emrick ve diğ., "Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?"; J. S. Tonigan, R. Toscova ve W. R. Miller, "Meta-analysis of the Literature on Alcoholics Anonymous: Sample and Study Characteristics Moderate Findings," *Journal of Studies on Alcohol* 57 (1995): 65–72; J. S. Tonigan, W. R. Miller ve G. J. Connors, "Project MATCH Client Impressions About Alcoholics Anonymous: Measurement Issues and Relationship to Treatment Outcome," *Alcoholism Treatment Quarterly* 18 (2000): 25–41; J. S. Tonigan, "Spirituality and Alcoholics Anonymous," *Southern Medical Journal* 100, no. 4 (2007): 437–40.

79 son derece çarpıcı bir şekilde ortaya kondu Heinze ve diğ.,

"Counteracting Incentive Sensitization in Severe Alcohol Dependence Using Deep Brain Stimulation of the Nucleus Accumbens: Clinical and Basic Science Aspects," *Frontiers in Human Neuroscience* 3, no. 22 (2009).

81 Mandy adında, yirmi dört yaşında bir master öğrencisi "Mandy" bu pasajda anlatılan örnek vaka incelemesinin yazarı tarafından kullanılmış bir takma isimdir.

81 Mississippi Eyalet Üniversitesi'ndeki B. A. Dufrene, Steuart Watson ve J. S. Kazmerski, "Functional Analysis and Treatment of Nail Biting," *Behavior Modification* 32 (2008): 913–27.

82 Danışmanlık merkezi Mandy'yi Bu çalışmanın yazarı olan Brad Dufrene'in bilgi-doğrulama amaçlı bir mektupta belirttiği gibi, "Hasta, eğitim ve araştırma kliniği niteliğindeki bir üniversite tesisinden hizmet almaya razı olmuş ve terapiye katılmasından hemen önce, vakasından edinilecek verileri araştırma sunumlarında ve yayınlarda kullanmamıza izin vermiştir."

84 Alışkanlığı tersine çevirme eğitiminin geliştiricilerinden biri N. H. Azrin ve R. G. Nunn, "Habit-Reversal: A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics," *Behaviour Research and Therapy* 11, no. 4 (1973): 619–28; Nathan H. Azrin ve Alan L. Peterson, "Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome," *Behaviour Research and Therapy* 26, no. 4 (1988): 347–51; N. H. Azrin, R. G. Nunn ve S. E. Frantz, "Treatment of Hairpulling (Trichotillomania): A Comparative Study of Habit Reversal and Negative Practice Training," *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 11 (1980): 13–20; R. G. Nunn ve N. H. Azrin, "Eliminating Nail-Biting by the Habit Reversal Procedure," *Behaviour Research and Therapy* 14 (1976): 65–67; N. H. Azrin, R. G. Nunn ve S. E. Frantz-Renshaw, "Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics," *Behavior Therapy* 11, no. 2 (1980): 169–78; N. H. Azrin, R. G. Nunn ve S. E. Frantz-Renshaw, "Habit Reversal Treatment of Thumbsucking," *Behaviour Research and Therapy* 18, no. 5 (1980): 395–99.

85 Günümüzde alışkanlığı tersine çevirme terapisi Bilgi-doğrulama amaçlı bir mektupta Dufrene, Mandy vakasında kullanılanlara benzer ("basitleştirilmiş alışkanlığı-tersine-çevirme eğitimi" olarak bilinen) yöntemlerin bazen alışkanlığı-tersine-çevirme terapisinin diğer yöntemlerinden farklılaşabildiğine dikkat çekmiştir. "Benim görüşüme göre, basitleştirilmiş alışkanlığı-tersine-çevirme eğitimi (saç çekiştirme, tırnak yeme, parmak emme gibi) alışkanlıkları, (motor ve vokal) tikleri ve kekelemeyi azaltmakta etkilidir" diye yazmıştır. Ama başka durumlarda, alışkanlığı-tersine-çevirme terapisinin daha yoğun biçimlerini uygulamak gerekebilir. "Depresyon, sigara tiryakiliği, kumarbazlık, vb. sorunlara yönelik etkili tedaviler 'Bilişsel Davranış Terapisi' şemsiye teriminin altında toplanır," diye yazan Dufrene, daha yoğun müdahaleler gerektiren bu tür sorunlarda basitleştirilmiş alışkanlığı-tersine-çevirme eğitiminin çoğunlukla etkisiz kaldığını vurgulamıştır.

85 sözel ve fiziksel tiklerin R. G. Nunn, K. S. Newton ve P. Faucher, "2.5 Years Follow-up of Weight and Body Mass Index Values in the Weight Control for Life! Program: A Descriptive Analysis," *Addictive Behaviors* 17, no. 6 (1992): 579–85; D. J. Horne, A. E. White ve G. A. Varigos, "A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema," *British Journal of Medical Psychology* 62, no. 3 (1989): 241–48; T. Deckersbach ve diğ., "Habit Reversal Versus Supportive Psychotherapy in Tourette's Disorder: A Randomized Controlled Trial and Predictors of Treatment Response," *Behaviour Research and Therapy* 44, no. 8 (2006): 1079–90; Douglas W. Woods ve Raymond G. Miltenberger, "Habit Reversal: A Review of Applications and Variations," *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* 26, no. 2 (1995): 123–31; D. W. Woods, C. T. Wetterneck ve C. A. Flessner, "A Controlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania," *Behaviour Research and Therapy* 44, no. 5 (2006): 639–56.

85 otuz beşten fazla araştırmada J. O. Prochaska ve C. C. DiClemente, "Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change," *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, no. 3 (1983): 390–95; James Prochaska, "Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the Basis of Twelve Problem Behaviors," *Health Psychology* 13 (1994): 47–51; James Prochaska ve diğ., "Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors," *Health Psychology* 13 (1994): 39–46; James Prochaska ve Michael Goldstein, "Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians," *Clinics in Chest Medicine* 12, no. 4 (1991): 727–35; James O. Prochaska, John Norcross ve Carlo DiClemente, *Changing for Good: A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward* (New York: HarperCollins, 1995).

87 "Sorun çoğu zaman fiziksel değildir" Devin Gordon, "Coach Till You Drop," *Newsweek*, 2 Eylül 2002, 48.

89 Ancak stres yüklü kritik anlarda Bilgi-doğrulama amaçlı yazışmalarda Dungy, "büyük maçlar için bu durumu darmadağın olmak şeklinde tanımlamayacağını" söyledi. "Kritik durumlarda yeterince iyi oynamamak, kaybedilecek çok şey olduğunda öğrenilmiş dersleri uygulamaya koyamamak demeyi tercih ederim. St. Louis, Ulusal Futbol Ligi tarihinin en çok gol atan hücum takımlarından birine sahipti. O maçta, oyunun bitmesine 3 dakika kala 6 puanlık tek bir gol atmayı başarabildiler. Her maçta neredeyse 38 puan kazanan bir takım, savunmamıza karşı biri 6 puanlık, diğeri 3 puanlık 2 gol atabildi yalnızca. Dolayısıyla o maçta darmadağın olduğumuz kanaatinde değilim."

89 "*Asıl* demek istedikleri" Bilgi-doğrulama amaçlı yazışmalarda Dungy şunları söyledi: "Doğrudur, Philadelphia'ya yine play-off'larda, yine kötü oynayarak yenildik. Bu belki de en kötü play-off maçımızdı ve söylentilerin gölgesinde oynandı, zira takımda antrenör değişikliğine gidileceğini herkes biliyordu. Geçmişte sisteme tam

olarak güvenmediğimiz zamanlar olmuştu sanırım, ama bu maçta da aynı durumun geçerli olduğundan emin değilim. Sonuçta Philadelphia bizim için zorlu bir rakipti ve onları aşamadık. İyi oynayamayınca da skor kötüye gitti. 96 sezonundan beri oynadığımız en kötü maçlardan biriydi."

93 alkoliklere sorular sormaya başladılar John W. Traphagan, "Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective," *Research on Aging* 27 (2005): 387–419. Bu çalışmalardan pek çoğu aşağıdaki kaynakta yayınlanan ölçeği kullanır: G. J. Conners ve diğ., "Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research," *Psychology of Addictive Behaviors* 10, no. 2 (Haziran 1996): 90–96.

93 verilere baktılar Sarah Zemore, "A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement," *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 31 (2007): 76s–79s; Lee Ann Kaskutas ve diğ., "The Role of Religion, Spirituality, and Alcoholics Anonymous in Sustained Sobriety," *Alcoholism Treatment Quarterly* 21 (2003): 1–16; Lee Ann Kaskutas ve diğ., "Alcoholics Anonymous Careers: Patterns of AA Involvement Five Years After Treatment Entry," *Alcoholism: Clinical and Experimental Research* 29, no. 11 (2005): 1983–1990; Lee Ann Kaskutas, "Alcoholics Anonymous Effectiveness: Faith Meets Science," *Journal of Addictive Diseases* 28, no. 2 (2009): 145–57; J. Scott Tonigan, W. R. Miller ve Carol Schermer, "Atheists, Agnostics, and Alcoholics Anonymous," *Journal of Studies on Alcohol* 63, no. 5 (2002): 534–54.

96 Sağlık ekibi Jamie'yi acilen Jarrett Bell, "Tragedy Forces Dungy 'to Live in the Present,'" *USA Today*,1 Eylül 2006; Ohm Youngmisuk, "The Fight to Live On," New York *Daily News*, 10 Eylül 2006; Phil Richards, "Dungy: Son's Death Was a 'Test,'" *The Indianapolis Star*, 25 Ocak 2007; David Goldberg, "Tragedy Lessened by Game," *Tulsa World*, 30 Ocak 2007; "Dungy Makes History After Rough Journey," *Akron Beacon Journal*, 5 Şubat 2007; "From Pain, a Revelation," *The*

New York Times, Temmuz 2007; "Son of Colts' Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide," Associated Press, 22 Aralık 2005; Larry Stone, "Colts Take Field with Heavy Hearts," *The Seattle Times,* 25 Aralık 2005; Clifton Brown, "Dungy's Son Is Found Dead; Suicide Suspected," *The New York Times,* 23 Aralık 2005; Peter King, "A Father's Wish," *Sports Illustrated,* Şubat 2007.

97 1994 tarihli bir Harvard çalışmasında Todd F. Heatherton ve Patricia A. Nichols, "Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change," *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 6 (1994): 664–75.

99 Dungy'nin takımı bir kez daha Michael Smith'e teşekkür borçluyum: Michael Smith, "'Simple' Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses," ESPN.com, 26 Aralık 2005.

100 "Kazanma sırası *bizde.*" Michael Silver, "This Time, It's Manning's Moment," *Sports Illustrated,* Şubat 2007.

BÖLÜM DÖRT

105 Orada bulunma sebepleri O'Neill'in hayatına ve Alcoa'ya dair ayrıntılar için, görüşmelere cömertçe vakit ayıran Paul O'Neill'e olduğu kadar, çok sayıda Alcoa yöneticisine de teşekkür borçluyum. Ayrıca aşağıdaki kaynaklardan da fazlasıyla yararlandım: Pamela Varley, "Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa," Kennedy School of Government, 1992; Peter Zimmerman, "Vision and Strategy: Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa Sequel," Kennedy School of Government, 1994; Kim B. Clark ve Joshua Margolis, "Workplace Safety at Alcoa (A)," *Harvard Business Review,* 31 Ekim 1999; Steven J. Spear, "Workplace Safety at Alcoa (B)," *Harvard Business Review,* 22 Aralık 1999; Steven Spear, *Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win* (New York: McGraw-Hill, 2009); Peter Kolesar, "Vision, Values, and Milestones: Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa," *Cali-*

fornia Management Review 35, no. 3 (1993): 133–65; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill* (New York: Simon and Schuster, 2004); Michael Arndt, "How O'Neill Got Alcoa Shining," *BusinessWeek*, Şubat 2001; Glenn Kessler, "O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries," *The Washington Post*, 31 Mart 2001; "Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model," Reuters, 31 Mayıs; S. Smith, "America's Safest Companies: Alcoa: Finding True North," *Occupational Hazards* 64, no. 10 (2002): 53; Thomas A. Stewart, "A New Way to Wake Up a Giant," *Fortune*, Ekim 1990; "O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed," Associated Press, 21 Aralık 2000; Leslie Wayne, "Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will to Treasury," *The New York Times*, 16 Ocak 2001; Terence Roth, "Alcoa Had Loss of $14.7 Million in 4th Quarter," *The Wall Street Journal*, 21 Ocak 1985; Daniel F. Cuff, "Alcoa Hedges Its Bets, Slowly," *The New York Times*, 24 Ekim 1985; "Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject Final Bid," *The Wall Street Journal*, 2 Haziran 1986; Mark Russell, "Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree to Cuts in Benefits and to Wage Freezes," *The Wall Street Journal*, 7 Temmuz 1986; Thomas F. O'Boyle and Peter Pae, "The Long View: O'Neill Recasts Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead," *The Wall Street Journal*, 9 Nisan 1990; Tracey E. Benson, "Paul O'Neill: True Innovation, True Values, True Leadership," *Industry Week* 242, no. 8 (1993): 24; Joseph Kahn, "Industrialist with a Twist," *The New York Times*, 21 Aralık 2000.

110 O'Neill de onlardan biriydi Michael Lewis, "O'Neill's List," *The New York Times*, 13 Ocak 2002; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill* (New York: Simon and Schuster, 2004).

111 bir yapının oraya dikilmiş olmasıydı Bilgi-doğrulama amaçlı bir konuşma sırasında O'Neill, organizasyonel rutinler ile bireysel alışkanlıklar arasındaki karşılaştırmayı anladığını ve kabul ettiğini, ama zamanında durumu bu bağlamda düşünmenin aklına gelmediğini

belirtti. "Katılabileceğim bir fikir bu, ama bana ait değil" dedi bana. O zamanlar da, şimdi olduğu gibi, Hill-Burton Yasası olarak bilinen hastane-inşa-etme programı gibi rutinleri bir paternin sonucu olarak görüyordu. "Ne kadar kapasite fazlası yarattıklarına aldırış etmeden hastane inşa edip durmalarının sebebi, yeniden seçilmenin parayı bölgeye geri döndürmekten geçtiği yolundaki politik içgüdülerin hala işbaşında olmasıydı" dedi bana.

112 "Rutinler alışkanlıkların organizasyonlardaki" Geoffrey M. Hodgson, "The Nature and Replication of Routines," yayınlanmamış metin, Hertfordshire Üniversitesi, 2004, http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf.

112 organizasyonel bir alışkanlık haline geldi Bilgi-doğrulama amaçlı bir konuşma sırasında O'Neill, NASA ve Çevre Koruma Dairesi örneklerinin aydınlatıcı olmakla birlikte kendi fikir ve deneyimlerini yansıtmadığının altını çizmek istedi. Yani bu örnekler kendisinden bağımsız olarak verilmiştir.

112 için izin istediklerinde Karl E. Weick, "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems," *American Psychologist* 39 (1984): 40–49.

112 1975'e gelindiğinde, Çevre Koruma Dairesi http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm.

115 Otomatik bir rutin oluşturmuştu Bilgi-doğrulama amaçlı bir konuşma sırasında O'Neill, terfilerin ve ikramiyelerin dürüstlük şartından çok işçi güvenliği şartına bağlı tutulmasını doğru bulmadığını vurguladı. Ona göre güvenlik her Alcoa çalışanının ödül beklemeden benimsemesi gereken bir değer olmalıydı. "'Yalan söylemedikleri takdirde çalışanlarımıza daha çok para vereceğiz,' demek gibi bir şey bu. Bu da azıcık yalan söylemenin sakıncası olmayacağını, çünkü azıcık yalan söyleyenin azıcık daha az para alacağını ima ediyor" dedi bana. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, aynı dönemde görev yapmış diğer Alcoa yöneticileri, yalnızca güvenlik amacına bağlılığını ispatlamış kişilerin terfi ettirildiğinin ve (O'Neill'in niyeti bu olmasa

da) terfi vaadinin ödül yerine geçtiğinin herkesçe bilindiğini ifade etmişlerdir.

115 Biri kaza geçirdiği zaman Bilgi-doğrulama amaçlı bir konuşma sırasında O'Neill, o zamanlar "alışkanlık döngüsü" kavramından haberi olmadığına açıklık getirdi. Bu programları bir alışkanlık kriterini yerine getirecek unsurlar olarak düşünmemişti, ama şimdi geriye dönüp baktığında çabalarının organizasyonlarda alışkanlıkların nasıl ortaya çıktığını gösteren son araştırmalarla son derece uyumlu olduğunu kendisi de kabul ediyor.

117 Örnek olarak, egzersizin P. Callaghan, "Exercise: A Neglected Intervention in Mental Health Care?" *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 11 (2004): 476–83; S. N. Blair, "Relationships Between Exercise or Physical Activity and Other Health Behaviors," *Public Health Reports* 100 (2009): 172–80; K. J. Van Rensburg, A. Taylor ve T. Hodgson, "The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking," *Addiction* 104, no. 11 (2009): 1910–17; E. R. Ropelle ve diğ., "IL-6 and IL-10 Anti-infl ammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKKb and ER Stress Inhibition," *PLoS Biology* 8, no. 8 (2010); P. M. Dubbert, "Physical Activity and Exercise: Recent Advances and Current Challenges," *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70 (2002): 526–36; C. Quinn, "Training as Treatment," *Nursing Standard* 24 (2002): 18–19.

118 Araştırmalar, akşam yemeğini birlikte S. K. Hamilton ve J. H. Wilson, "Family Mealtimes: Worth the Effort?" *Infant, Child, and Adolescent Nutrition* 1 (2009): 346–50; American Dietetic Association, "Eating Together as a Family Creates Better Eating Habits Later in Life," ScienceDaily.com, 4 Eylül 2007, erişim tarihi 1 Nisan 2011.

118 Sabahları yatak toplama alışkanlığı Richard Layard, *Happiness: Lessons from a New Science* (New York: Penguin Press, 2005); Daniel Nettle, *Happiness: The Science Behind Your Smile* (Oxford: Oxford University Press, 2005); Marc Ian Barasch, *Field Notes on the Compas-*

sionate Life: A Search for the Soul of Kindness (Emmaus, Penn.: Rodale, 2005); Alfie Kohn, *Unconditional Parenting: Moving from Rewards and Punishments to Love and Reason* (New York: Atria Books, 2005); P. Alex Linley ve Stephen Joseph, ed., *Positive Psychology in Practice* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2004).

119 Saat 7'ye geldiğinde Görüşmelere zaman ayırdığı ve Phelps'in eğitimini anlamama yardımcı olduğu için Bob Bowman'a ve aşağıdaki kaynaklara teşekkür borçluyum: Michael Phelps ve Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* (New York: Free Press, 2009); Michael Phelps ve Brian Cazeneuve, *Beneath the Surface* (Champaign, Ill.: Sports Publishing LLC, 2008); Bob Schaller, *Michael Phelps: The Untold Story of a Champion* (New York: St. Martin's Griffin, 2008); Karen Crouse, "Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters," *The New York Times*, 26 Temmuz 2009; Mark Levine, "Out There," *The New York Times*, 3 Ağustos 2008; Eric Adelson, "And After That, Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound," ESPN.com, 28 Temmuz 2008; Sean Gregory, "Michael Phelps: A Real GOAT," *Time*, 13 Ağustos 2008; Norman Frauenheim, "Phelps Takes 4th, 5th Gold Medals," *The Arizona Republic*, 12 Ağustos 2008.

121 "Küçük bir başarı elde edilir edilmez" Karl E. Weick, "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems," *American Psychologist* 39 (1984): 40–49.

122 dönüştürücü değişimlere güç verir "Small Wins— The Steady Application of a Small Advantage," Center for Applied Research, 1998, erişim tarihi 24 Haziran 2011, http://www.cfar.com/Documents/Smal_win.pdf.

122 Eşcinsel toplumun Bu vakanın ayrıntıları için bkz. Alix Spiegel'in radyo belgeseli "81 Words," *This American Life*, yayın tarihi 18 Ocak 2002, http://www.thisamericanlife.org/.

122 HQ 71-471 ("Seks Cinayetleri Dahil, Anormal Cinsel İlişkiler") Malcolm Spector ve John I. Kitsuse, *Constructing Social Problems* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2001).

124 Suyun yukarıdan mı aşağıdan mı sızdığını Phelps ve Abrahamson, *No Limits.*

125 Küçük başarılarla dolu hayatına Alışkanlıklar ve Olimpiyat yüzücüleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. Daniel Chambliss, "The Mundanity of Excellence," *Sociological Theory* 7 (1989): 70–86.

125 Adam anında ölmüştü Paul O'Neill'in toplantı açılış konuşması, 25 Haziran 2002, Juran Center, Carlson School of Management, Minnesota Üniversitesi, Minneapolis.

128 Özellikle kırsal bölgelerde "Infant Mortality Rates, 1950–2005," http://www.infoplease.com/ipa/A0779935.html; William H. Berentsen, "German Infant Mortality 1960–1980," *Geographical Review* 77 (1987): 157–70; Paul Norman ve diğ., "Geographical Trends in Infant Mortality: England and Wales, 1970–2006," *Health Statistics Quarterly* 40 (2008): 18–29.

129 Günümüzde ABD'de geçerli olan bebek ölüm oranı World Bank, World Development Indicators. Bilgi-doğrulama amaçlı sorulara cevaben gönderdiği bir e-mail'de O'Neill şunları yazdı: "Bu doğrudur, ama toplumumuzun bebek ölüm oranını azaltma çabalarındaki başarısından kendime pay çıkartmak istemem."

130 Diyetlere başlıyor, spor salonlarına gidiyor T. A. Wadden, M. L. Butryn ve C. Wilson, "Lifestyle Modification for the Management of Obesity," *Gastroenterology* 132 (2007): 2226–38.

130 Derken, 2009'da Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüleri J. F. Hollis ve diğ., "Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial," *American Journal of Preventative Medicine* 35 (2008): 118–26. Ayrıca bkz. L. P. Svetkey ve diğ., "Comparison of Strategies for Sustaining Weight Loss, the Weight Loss Maintenance Randomized Controlled Trial," *JAMA* 299 (2008): 1139–48; A. Fitch ve J. Bock, "Effective Dietary Therapies for Pediatric Obesity Treatment," *Reviews in Endocrine and Metabolic Disorders* 10 (2009): 231–36; D. Engstrom, "Eating Mindfully and Cultivating

Satisfaction: Modifying Eating Patterns in a Bariatric Surgery Patient," *Bariatric Nursing and Surgical Patient Care* 2 (2007): 245–50; J. R. Peters ve diğ., "Eating Pattern Assessment Tool: A Simple Instrument for Assessing Dietary Fat and Cholesterol Intake," *Journal of the American Dietetic Association* 94 (1994): 1008–13; S. M. Rebro ve diğ., "The Effect of Keeping Food Records on Eating Patterns," *Journal of the American Dietetic Association* 98 (1998): 1163–65.

131 **"Bir süre sonra günlüğü aklımdan tutmaya"** Kilo verme araştırmaları hakkında daha fazla bilgi için bkz. R. R. Wing ve James O. Hill, "Successful Weight Loss Maintenance," *Annual Review of Nutrition* 21 (2001): 323–41; M. L. Klem ve diğ., "A Descriptive Study of Individuals Successful at Long-Term Maintenance of Substantial Weight Loss," *American Journal of Clinical Nutrition* 66 (1997): 239–46; M. J. Mahoney, N. G. Moura ve T. C. Wade, "Relative Effi cacy of Self-Reward, Self-Punishment, and Self-Monitoring Techniques for Weight Loss," *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 40 (1973): 404–7; M. J. Franz ve diğ., "Weight Loss Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of Weight-Loss Clinical Trials with a Minimum 1-Year Follow-up," *Journal of the American Dietetic Association* 107 (2007): 1755–67; A. DelParigi ve diğ., "Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior," *International Journal of Obesity* 31 (2007): 440–48.

134 **Araştırmacıların "azim" diye adlandırdıkları** Jonah Lehrer, "The Truth About Grit," *The Boston Globe*, 2 Ağustos 2009.

134 **"başarısızlıklara, aksiliklere ve duraklamalara rağmen"** A. L. Duckworth ve diğ., "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): 1087–1101.

BÖLÜM BEŞ

141 iradenin bireysel başarıda en büyük önemi taşıyan J. P. Tangney, R. F. Baumeister ve A. L. Boone, "High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success," *Journal of Personality* 72, no. 2 (2004): 271–324; Paul Karoly, "Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View," *Annual Review of Psychology* 44 (1993): 23–52; James J. Gross, Jane M. Richards ve Oliver P. John, "Emotional Regulation in Everyday Life," *Emotion Regulation in Families: Pathways to Dysfunction and Health,* ed. Douglas K. Snyder, Jeffry A. Simpson ve Jan N. Hughes (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2006); Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford ve Dirk Buyens, "From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance," Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 17 Eylül 2008; Babette Raabe, Michael Frese ve Terry A. Beehr, "Action Regulation Theory and Career Self-Management," *Journal of Vocational Behavior* 70 (2007): 297–311; Albert Bandura, "The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion," *Applied Psychology* 54 (2005): 245–54; Robert G. Lord ve diğ., "Self-Regulation at Work," *Annual Review of Psychology* 61 (2010): 543–68; Colette A. Frayne ve Gary P. Latham, "Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance," *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 387–92; Colette Frayne ve J. M. Geringer, "Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople," *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 361–72.

141 "Öz-disiplinin akademik performans üzerindeki etkisi" Angela L. Duckworth ve Martin E. P. Seligman, "Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents," *Psychological Science* 16 (2005): 939–44.

142 yollarını gösteren ders kitapları yazdılar Starbucks'ın eğitim yöntemlerine dair bilgiler görüşülen kişilerin ifadelerinden ve şirketin

eğitim malzemelerinden, eğitim malzemelerine dair bilgilerse Starbucks çalışanları tarafından temin edilen kopyalardan ve mahkeme kayıtlarından derlenmiştir. Aşağıdaki şirket içi Starbucks belgeleri ve eğitim kılavuzları bu kaynaklara dahildir: *Starbucks Coffee Company Partner Guide, U.S. Store Version; Learning Coach Guide; In-Store Learning Coaches Guide; Shift Supervisor Learning Journey; Retail Management Training; Supervisory Skills Facilitator Guide; Supervisory Skills Partner Workbook; Shift Supervisor Training: Store Manager's Planning and Coaches Guide; Managers' Guide: Learning to Lead, Level One and Two; Supervisory Skills: Learning to Lead Facilitators Guide; First Impressions Guide; Store Manager Training Plan/Guide; District Manager Training Plan/Guide; Partner Resources Manual; Values Walk*. Bilgi-doğrulama sorularına cevaben gönderilen bir açıklamada, bir Starbucks temsilcisi şunları söyledi: "Soruları gözden geçirdiğimizde, genel temanızın duygusal zekaya (EQ) ve bu alanda gelişmeye ihtiyaç duyan ortakları kendimize çektiğimiz düşüncesine odaklandığı izlenimine kapıldık. Bu bütünüyle doğru değildir. ABD'deki ortakların yüzde 70'ini öğrencilerin oluşturduğunu ve bu öğrencilerin hayattaki öğrenimlerine pek çok yönden devam etmekte olduklarını önemle belirtmek isteriz. Starbucks'ın ortaklara sunduğu (ve ortakların aramıza katılmak istemelerine sebep olan) imkanlar, onların değerleriyle uyumlu bir ortam, büyük bir cemiyetin parçası olabilecekleri bir yer, söyleyerek değil, göstererek sorun çözmeye odaklı bir yaklaşım ve mükemmel hizmet sunmanın başarılı bir yoludur." Şirket, açıklamasına şunları ekledi: "Müşteri Hizmetleri Vizyonumuzun bir parçası olarak, ortaklarımıza güvenimizin tam olduğunu ve onları kendi kararlarını vermekle yetkilendirmiş olduğumuzu belirtmek isteriz. Bu güven ve yetkilendirme düzeyinin eşi benzeri bulunmadığına ve ortaklara saygıyla yaklaştığımız zaman onların da her türlü zorluğun üstesinden gelebildiklerine inanıyoruz."

144 Görünüşe bakılırsa, şekerlemeye karşı koyabilen çocuklar Harriet Mischel ve Walter Mischel, "The Development of Children's Knowle-

dge of Self-Control Strategies," *Child Development* 54 (1983), 603–19; W. Mischel, Y. Shoda ve M. I. Rodriguez, "Delay of Gratification in Children," *Science* 244 (1989): 933–38; Walter Mischel ve diğ., "The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification," *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (1988): 687–96; J. Metcalfe ve W. Mischel, "A Hot /Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Will Power," *Psychological Review* 106 (1999): 3–19; Jonah Lehrer, "The Secret of Self Control," *The New Yorker*, 18 Mayıs 2009.

148 Başka bakımlardan başarılı olan insanların Bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de Muraven şunları yazdı: "Evlilik sorunlarının özdenetim eksikliğinden kaynakladığını ve çiftlerin hassas ilişki meselelerini tartıştıkları zamanlarda bu eksikliğin kötü sonuçlara yol açtığını düşündüren araştırmalar var. Benzer biçimde, her zamankinden daha fazla özdenetim gerektiren günlerde insanların içki içme kontrollerini kaybetmeye daha eğilimli olduklarını keşfettik. İradesi tükenmiş bireylerin tükenmemiş bireylere kıyasla daha kötü kararlar verdiklerini düşündüren bazı araştırmalar da bulunmakta. Evlilik dışı ilişkileri ya da doktor hatalarını açıklarken bu bulgulardan yararlanmak mümkündür; ama aralarında herhangi bir sebep-sonuç ilişkisi bulunduğu kanıtlanmamıştır."

148 "bıktırıcı işlerle erkenden yorarsan" Roy F. Baumeister ve diğ., "Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1998): 130–50; R. F. Baumeister, M. Muraven ve D. M. Tice, "Self-Control as a Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns," *Psychological Bulletin* 126 (1998): 247–59; R. F. Baumeister, M. Muraven ve D. M. Tice, "Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice: Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise," *Journal of Social Psychology* 139 (1999): 446–57; R. F. Baumeister, M. Muraven ve D. M. Tice, "Ego Depletion: A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing," *Social Cognition* 74 (2000):

1252–65; Roy F. Baumeister ve Mark Muraven, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?" *Psychological Bulletin* 126 (2000): 247–59; Ayrıca bkz. M. S. Hagger ve diğ., "Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 136 (2010): 495–25; R. G. Baumeister, K. D. Vohs ve D. M. Tice, "The Strength Model of Self-Control," *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007): 351–55; M. I. Posne ve M. K. Rothbart, "Developing Mechanisms of Self-Regulation," *Development and Psychopathology* 12 (2000): 427–41; Roy F. Baumeister ve Todd F. Heatherton, "Self-Regulation Failure: An Overview," *Psychological Inquiry* 7 (1996): 1–15; Kathleen D. Vohs ve diğ., "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative," *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (2008): 883–98; Daniel Romer ve diğ., "Can Adolescents Learn Self-Control? Delay of Gratification in the Development of Control over Risk Taking," *Prevention Science* 11 (2010): 319–30. Bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de Muraven şunları yazdı: "Araştırmamız, insanların sarf etmiş oldukları özdenetim çabalarının etkisiyle iradelerini tüketmiş olduklarının genellikle hiç farkına varmadıklarını düşündürüyor. Halbuki bilinçli bir şekilde özdenetim uygulamaya kalktıkları zaman bu yönde çaba sarf etmeye yeterince istekli olmuyorlar (nihayetinde bu bir motivasyon teorisi, biliş teorisi değil). ... İradesini ne kadar tüketmiş olursa olsun kimse idrarını yere yapmaz. Bu da teorinin motivasyonel yanını ortaya koyuyor: İnsanlar daha az önemsedikleri şeyleri yapmaya kendilerini zorlama motivasyonundan yoksundurlar. Söylediklerimin kılı kırk yarmak gibi göründüğünün farkındayım, ama özdenetimin kişi yapması gerekeni yapamadığı için çökmediğini anlamamız çok önemli. Harcanması gereken çaba alınacak ödüle değmeyecek kadar ağır gözüktüğü için çöküyor. Demem o ki, yarın öbür gün katilin teki çıkıp da iradesi tükendiği için kendisini kontrol edemediğini söylesin istemem."

148 On sekiz ila elli yaşları arasındaki yirmi dört kişiyi Megan Oaten ve K. Cheng, "Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise," *Journal of Health Psychology* 11 (2006): 717–33. Ayrıca bkz. Roy F. Baumeister ve diğ., "Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior," *Journal of Personality* 74 (2006): 1773–1801.

149 Bunun üzerine bir deney daha tasarladılar Megan Oaten ve K. Cheng, "Improvements in Self-Control from Financial Monitoring," *Journal of Economic Psychology* 28 (2007): 487–501.

149 günde on beş tane daha az sigara Roy F. Baumeister ve diğ., "Self-Regulation and Personality."

150 kırk beş öğrenci kaydettiler A.g.e.

150 yer almış araştırmacılarından Todd Heatherton Heatherton'ın fevkalade çalışmalarından bazıları için bkz. *Todd F. Heatherton, Ph.D.*, http://www.dartmouth.edu/~heath/#Pubs, son değiştirme tarihi 30 Haziran 2009.

150 Bu okulların birçoğu, öğrencilerin Lehrer, "The Secret of Self Control."

150 Beş yaşındayken on dakikalığına topu Bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de Dr. Heatherton bu fikri biraz daha açmıştır: "Beynin bunu nasıl yaptığı tam olarak anlaşılamamış olsa da, öyle sanıyorum ki insanlar subkortikal ödül merkezleri üzerinde daha iyi frontal kontrol geliştiriyorlar. ... Tekrar ve alıştırma sayesinde 'kas' kuvvetleniyor. (Gerçi bunun bir kas olmadığı çok açık; daha iyi prefrontal kortikal kontrol ya da davranış kontrolüyle ilişkili beyin bölgelerini içeren güçlü bir ağın gelişimi diyebiliriz.)" Daha fazla bilgi için bkz. Todd F. Heatherton ve Dylan D. Wagner, "Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure," *Trends in Cognitive Sciences* 15 (2011): 132–39.

151 Kilo verme kurslarına sponsor olup Bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de, bir Starbucks sözcüsü şunları yazdı: "Starbucks halihazırda birçok ulusal fitness kulübünde indirimler sunmaktadır. Bu tartışmanın, özellikle spor salonu üyeliklerine odaklanmak yerine ortaklarımıza sunduğumuz genel sağlık opsiyonları etrafında dönmesi gerektiğine inanıyoruz. Ortaklarımızın sağlıklı olma yollarını öğrenmek istediklerini biliyor, bunu yapabilmelerini sağlayacak programlar aramaya devam ediyoruz."

152 her gün yedi yeni dükkân açıyor Michael Herriman ve diğ., "A Crack in the Mug: Can Starbucks Mend It?" *Harvard Business Review,* Ekim 2008.

152 1992'de İngiliz bir psikolog Sheina Orbell ve Paschal Sheeran, "Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions," *Journal of Applied Social Psychology* 30, no. 4 (Nisan 2000): 780–97.

156 Kasa önünde sabırsızlanan kalabalık Bilgi-doğrulama amaçlı bir beyanatta, bir Starbucks sözcüsü şunları yazdı: "Bilgilerin doğruluğunu genel olarak değerlendirecek olursak, *her işin* stresli olduğunu belirtmemiz gerekir. Yukarıda değindiğimiz gibi, Müşteri Hizmetleri Vizyonumuzun temel unsurlarından biri de her ortağın müşteri deneyimine sahip olmasıdır. Bu yetkilendirme sayesinde ortaklarımız bilirler ki şirketimiz onların karşılaşacakları sorunları halledeceklerine güvenmekte ve stresli anları başarıyla idare edebilmeleri için gereken özgüveni kazanmalarına yardımcı olmaktadır."

156 spesifik ödüller belirledi Bu ayrıntılar Starbucks çalışanları ve yöneticileri tarafından teyit edilmiştir. Ancak bilgi-doğrulama amaçlı bir beyanatta bir Starbucks sözcüsü şöyle yazmıştır: "Bu doğru değildir." Sözcü daha ayrıntılı bir açıklama yapmaktan kaçınmıştır.

157 Müşteriyi dinliyor (*Listen*) Bilgi-doğrulama amaçlı bir beyanatta, bir Starbucks sözcüsü şunları yazdı: "Bu konuya değinmekte yanlış olan bir yan kesinlikle bulunmamakla birlikte, LATTE artık resmi

eğitimimizin bir parçası olmaktan çıkmıştır. Hatta, ortaklarımızın dükkânlarda ortaya çıkan ve hiçbiri birbirine benzemeyen birçok meseleye sorun-çözme teknikleriyle eğilmelerini mümkün kılmak için, LATTE gibi kuralcı sistemlerden uzaklaşarak sınırları genişletmekteyiz. Bu model, vardiya şeflerinin, dükkân yöneticilerinin ve bölge müdürlerinin sürekli ve etkili eğitimine son derece bağımlıdır."

158 Yazdıkları planları sonradan tekrar tekrar Bilgi-doğrulama amaçlı bir beyanatta, bir Starbucks sözcüsü şunları yazdı: "Genel doğruluk değerlendirmesi: Her bir müşteriye Starbucks'lardan birine her gelişinde birinci sınıf müşteri hizmeti verebilmeyi amaçladığımızdan, hem becerilerin, hem de davranışların geliştirilmesi için gereken araçları ve eğitimi ortaklarımıza sağlamaya çalışıyoruz. Ama şunu da belirtmek isteriz ki LATTE'ye benzer şekilde (ve aynı sebeplerden ötürü) Bağ Kur, Keşfet, Cevap Ver (*Connect, Discover, and Respond*) sistemini resmen kullanmamaktayız."

158 "'Psikologa gitmekten daha iyiymiş bu'" Constance L. Hays, "These Days the Customer Isn't Always Treated Right," *The New York Times*, 23 Aralık 1998.

159 Schultz, yani Starbucks'ı bir deve dönüştüren Schultz hakkındaki bilgiler aşağıdaki kaynaklardan derlenmiştir: Adi Ignatius, "We Had to Own the Mistakes," *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos 2010; William W. George ve Andrew N. McLean, "Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)," *Harvard Business Review*, Haziran 2006; Koehn, Besharov ve Miller, "Starbucks Coffee Company in the 21st Century," *Harvard Business Review*, Haziran 2008; Howard Schultz ve Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); Taylor Clark, *Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture* (New York: Little, Brown, 2007); Howard Behar, *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks* (New York: Portfolio Trade, 2009); John Moore, *Tribal Knowledge* (New York: Kaplan, 2006); Bryant Simon, *Everything but the Coffee:*

Learning About America from Starbucks (Berkeley: University of California Press, 2009). Bilgi-doğrulama amaçlı bir beyanatta, bir Starbucks sözcüsü şunları yazdı: "Çok yüksek bir düzeyde de olsa, anlatılan hikâye genelde doğru olup, ayrıntıların önemli bir kısmı yanlış ya da teyit edilemez niteliktedir." Bu sözcü, neyin yanlış olduğunu detaylandırmaya da, herhangi bir konuya açıklık getirmeye de yanaşmamıştır.

161 Artık Albany Üniversitesi'nde profesör unvanıyla M. Muraven, M. Gagné ve H. Rosman, "Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion," *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, no. 3 (2008): 573–85. Ayrıca bkz. Mark Muraven, "Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse," *Psychology of Addictive Behaviors* 24, no. 3 (2010): 446–52; Brandon J. Schmeichel ve Kathleen Vohs, "Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion," *Journal of Personality and Social Psychology* 96, no. 4 (2009): 770–82; Mark Muraven, "Autonomous Self-Control Is Less Depleting," *Journal of Research in Personality* 42, no. 3 (2008): 763–70; Mark Muraven, Dikla Shmueli ve Edward Burkley, "Conserving Self-Control Strength," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (2006): 524–37; Ayelet Fishbach, "The Dynamics of Self-Regulation," *11th Sydney Symposium of Social Psychology* (New York: Psychology Press, 2001); Tyler F. Stillman ve diğ., "Personal Philosophy and Personnel Achievement: Belief in Free Will Predicts Better Job Performance," *Social Psychological and Personality Science* 1 (2010): 43–50; Mark Muraven, "Lack of Autonomy and Self-Control: Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion," *Motivation and Emotion* 31, no. 4 (2007): 322–30.

162 2010 tarihli bir çalışmada Elinizdeki kitabın yazılmakta olduğu dönemde bu araştırma henüz yayınlanmamış olduğundan, ondan yararlanmama ancak yazarların adlarını açıklamamam şartıyla izin verildi. Çalışanların yetkilendirilmesine yönelik araştırmalar hakkındaki bilgilere aşağıdaki kaynaklardan da ulaşabilirsiniz: C. O.

Longenecker, J. A. Scazzero ve T. T. Standfield, "Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment," *International Journal of Quality and Reliability Management* 11, no. 4 (1994): 45–52; Susan G. Cohen ve Gerald E. Ledford, "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment," *Human Relations* 47, no. 1 (1994): 13–43; Ferris, Rosen ve Barnum, *Handbook of Human Resource Management* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1995); Linda Honold, "A Review of the Literature on Employee Empowerment," *Empowerment in Organizations* 5, no. 4 (1997): 202–12; Thomas C. Powell, "Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 15–37.

BÖLÜM ALTI

166 Sonrasında uyanık kalmakta ve Bu vakanın detayları çeşitli kaynaklardan derlenmiştir. Olaya müdahil olan kişilerle yapılan görüşmeler, ameliyathanedeki ve acil servisteki tanıkların ifadeleri, gazetelerde çıkan haberler ve Rhode Island Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanmış olan belgeler bu kaynaklardan bazılarıdır. Ayrıca Rhode Island Sağlık Bakanlığı'nın yayınladığı mutabakat kararlarından, Rhode Island Hastanesi'nin 8 Ağustos 2007'de yayınladığı, yetersizlik beyanı ile düzeltme planını içeren rapordan ve aşağıdaki kaynaklardan da yararlanılmıştır: Felicia Mello, "Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe," *The Boston Globe*, 4 Ağustos 2007; Felice Freyer, "Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says," *The Providence Journal*, 14 Ekim 2007; Felice Freyer, "R.I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery," *The Providence Journal*, 3 Ağustos 2007; "Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery," Associated Press, 3 Ağustos 2007; Felice Freyer, "Surgeon Relied on Memory, Not CT Scan," *The Providence Journal*, 24 Ağustos 2007; Felicia Mello, "Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R.I.

Hospital This Year," *The Boston Globe,* 4 Ağustos 2007; "Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head," Associated Press, 24 Ağustos 2007; "Doctor Back to Work After Wrong-Site Brain Surgery," Associated Press, 15 Ekim 2007; Felice Freyer, "R.I. Hospital Fined After Surgical Error," *The Providence Journal,* 27 Kasım 2007.

167 İçerideki kan boşaltılmadığı takdirde Bu vaka birden fazla kişi tarafından nakledilmiş olup, olayların bazı versiyonları birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar yeri geldiğinde anlatılacaktır.

167 2002'de Sağlık Hizmetleri Ulusal Koalisyonu http://www.rhodeislandhospital.org/ rih/about/milestones.htm.

167 "Gururumuzu Bizden Alamazlar" Mark Pratt, "Nurses Rally on Eve of Contract Talks," Associated Press, 22 Haziran 2000; "Union Wants More Community Support During Hospital Contract Dispute," Associated Press, 25 Haziran 2000; "Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients," Associated Press, 31 Ağustos 2000; "Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed," Associated Press, 18 Kasım 2001; "R.I. Hospital Union Delivers Strike Notice," Associated Press, 20 Haziran 2000.

167 İdareciler sonunda hemşirelerin Rhode Island Hastanesi'nin kadın bir sözcüsü bir beyanatta şöyle dedi: "Greve doktorlarla hemşireler arasındaki ilişkiler sebep olmamıştır, maaşlar ve çalışma kuralları sebep olmuştur. Mecburi fazla mesai uygulaması olağan bir uygulamadır ve ülkenin sendikalaşmış bütün hastanelerinde sorun teşkil eder. 2000 yılındaki sendika görüşmeleri sırasında öyle pankartlar açılmış mıydı bilmiyorum, ama eğer açıldıysa, mecburi fazla mesai uygulamasını hedef almış olmalı, doktorlarla hemşireler arasındaki ilişkileri değil."

167 hata yapmaktan kaçınmalarını sağlamanın Amerikan Ortopedik Cerrahlar Akademisi Ortak Komisyonu'nun (American Academy of Orthopaedic Surgeons Joint Commission) İlkeleri, http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines.cfm.

169 Yarım saat sonra Rhode Island Hastanesi'nin yetersizlik beyanı ile düzeltme planını içeren rapor (RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction), 7 Ağustos 2007.

170 net olarak hiçbir yerde belirtilmemişti Rhode Island Hastanesi'nin bir beyanatında ayrıntılardan bazılarının yanlış olduğu söylenerek, 7 Ağustos 2007 tarihli rapora değinilmiştir. Söz konusu raporda şöyle denmektedir: "Nöbetçi beyin cerrahı tarafından görevlendirilmiş olan pratisyen hemşirenin ... kraniyotomi ameliyatı için gereken onay formunun hasta yakınına imzalatılmasından önce beynin hangi tarafında kanama olduğunu öğrenmek için ... hastanın tomografi bilgilerini temin ettiğini ya da etmeye çalıştığını gösteren hiçbir delil, tıbbi kayıtlarda yer almamaktadır. Tıbbi kayıtlar, ameliyat için gereken onayın nöbetçi beyin cerrahının emrinde çalışan pratisyen hemşire tarafından alındığını göstermektedir. Yapılacak işlem onay formunda 'Sağ kraniyotomi ve subdural hematomun tahliyesi' olarak belirtilmiş olmakla birlikte, kanamalı tarafın hangisi olduğu (sağ) başlangıçta forma işlenmemişti. 2 Ağustos 2007'de saat 14:05'te Perioperatif Cerrahi Direktörü ile yapılan görüşme, hastanın ... eksik (kanamalı tarafın hangisi olduğu belirtilmemiş) bir şekilde imzalanan ameliyat onayıyla birlikte acil servisten nakledildiğini göstermektedir. Sirküle hemşire, kraniyotomi uygulanacak bölgenin imzalı ameliyat onayında hastane politikasının gerektirdiği şekilde belirtilmemiş olduğunu fark edince hangi tarafın ameliyat edileceğini sorguladığını, bunun üzerine beyin cerrahının ameliyat bölgesini onay formuna ameliyathanede eklediğini söylemiştir." Rhode Island Hastanesi'nin bu beyanatı takiben yaptığı açıklama şöyledir: "Cerrah ile asistanı omurga ameliyatını bitirmişler, ameliyathane hazırlanmış ve ameliyathaneye dönmek üzere koridorda bulundukları sırada ameliyathane hemşiresi onay formunda ameliyat bölgesinin belirtilmediğini görerek [cerraha] bildirmiştir. Doktor, onay formunu hemşirenin elinden alarak üstüne 'sağ' yazmıştır."

170 "Derhal ameliyata başlamalıyız" Söz konusu vakada rol alan doktor, bilgi-doğrulama sorularına cevaben gönderdiği mektupta, bu bölümde anlatılan olaylardan bazılarını yalanladı, bazılarını da sorguladı. Doktor, hemşirenin bu vakada hastanın yanlış tarafının ameliyat ediliyor olmasından dolayı kaygılanmadığını yazıyordu. Ona göre hemşire, evraklar gerektiği gibi hazırlanmadığı için kaygılıydı. Doktor, ustalığının ya da titizliğinin hemşire tarafından sorgulanmadığını savunmaktaydı. Dediğine göre hemşire ondan filmlere yeniden bakmasını istememişti. Ailenin bulunmasını ve "onay formunun yeni baştan düzenlenmesinin" mümkün olup olmayacağının araştırılmasını hemşire doktordan değil, doktor hemşireden istemişti. Aile bulunamayınca da, doktor evraktaki eksikliğin giderilmesi için hemşireden bu hususa açıklık getirmesini istemişti. Doktorun dediğine göre hemşire emin değildi, bunun üzerine doktor onay formu üzerinde bir düzeltme yapmaya ve ellerini çabuk tutmak zorunda olduklarını anlatan bir not düşmeye karar verdi. Doktor asla küfretmediğini ve heyecanlanmadığını söylüyordu.

Rhode Island Hastanesi yetkililerine olayların bu yorumu sorulduğunda, anlatılanların doğru olmadığını söyleyerek 7 Ağustos 2007 tarihli rapora değindiler. Hastanenin bir beyanatında şöyle deniyordu: "Soruşturmamız sırasında kimse [cerrahın] hastanın öleceğini söylediğine şahit olduğunu söylememiştir."

"Bu alıntılarda şahsıma mal edilen heyecanlı ve sinirli, hatta küfürlü üslup tamamen yanlıştır," diye yazıyordu doktor. "Sakin ve profesyonelce davrandım. Yanlış tarafı ameliyat etmeye başladığımı fark ettiğim zaman yalnızca kısa bir an için biraz bocaladım. Can alıcı sorun, işlem sırasında bakabileceğimiz filmlerin elimizde olmamasıydı. ... Ameliyat sırasında filmlerin ameliyathanede bulunmaması hastane tarafından tıbbi hata olarak değerlendirilir; ama ameliyata filmsiz devam etmekten başka çaremiz yoktu."

Rhode Island Hastanesi buna şöyle karşılık verdi: "Kurumumuz [cerrahın] beyanı hakkında yorum yapamaz, ama hastanedeki cer-

rahların ameliyatlar sırasında herhangi bir şüphe oluşması halinde filmlere baktıklarını varsaydığımızı belirtmek isteriz. Olaydan sonra ameliyat ekiplerine filmleri yanlarında bulundurma zorunluluğu getirilmiştir." Hastanenin ikinci bir beyanatındaysa şöyle deniyordu: "Cerrah bu konuşmalar sırasında küfür etmemiştir. Hemşire [cerraha] acil servisten haber gelmediğini söylemiş ve telefonla doğru kişiye ulaşmak için ameliyathanede birkaç dakika uğraşmıştır. Pratisyen hemşire acil servis doktorundan bilgi aldığını söylemiştir. Ama anestezi hemşiresi hastaya acil serviste hangi ilaçların verildiğini sorduğu zaman, hemşire kayıtlara bakmıştır."

Rhode Island Medikal Lisans ve Disiplin Kurulu, yayınladığı mutabakat kararında doktorun "cerrahi tahliye öncesinde hematomun yerini doğru tespit etmeyi başaramadığını," ifade etti. Eyaletin sağlık bakanlığı "olayla ilgili olarak yapılan ilk değerlendirmelere göre hastanenin cerrahi güvenlik önlemlerinin yetersiz kaldığını ve bazı sistemlerin takip edilmediğini" bulguladı.

Kurul üyeleri de Sağlık Bakanlığı temsilcileri de bu konuda daha fazla yorum yapmaktan kaçındılar.

171 diye bağırdı cerrah Bir beyanatta, Rhode Island Hastanesi'nin bir temsilcisi şunları yazdı: "Kanama olmadığını ilk fark edenin [cerrah] olduğuna inanıyorum. Fark ettiği zaman ne dediğine dair farklı yorumlar mevcut. Filmlere bakılmasını istemiş, hatayı onaylamış ve kafatasının açılan kısmını kapattıktan sonra işlemi doğru tarafta gerçekleştirmiş. Hata fark edildiği zaman ameliyathane sessizliğe gömülmüş ve [cerrahtan] başka kimse konuşmamış."

172 bir daha asla Rhode Island Hastanesi'nde çalışamayacağını Doktor, bilgi-doğrulama sorularına cevaben yazdığı mektupta şunları söylüyordu: "Bu hatanın [hastanın] hayatına mal olduğunu kimse iddia etmedi. Aile ihmal sonucu ölüme sebebiyet verildiği iddiasında asla bulunmadı. Tersine, o gün hastanın hayatını kurtardığım için bana bizzat teşekkür ettiler. Hastane ve pratisyen hemşire 140.000 dolar tutarındaki tazminat ödemesine benden daha fazla katkıda bu-

lundu." Rhode Island Hastanesi, doktorun bu beyanatı hakkında yorum yapmaktan kaçındı.

172 Kitap, kapağının sıkıcılığı ve ilk cümlesinin R. R. Nelson ve S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982).

172 çoğu doktora adayının bile anladığını iddia edemediği R. R. Nelson ve S. G. Winter, "The Schumpeterian Tradeoff Revisited," *The American Economic Review* 72 (1982): 114–32. Winter, bilgi-doğrulama sorularına cevaben yazdığı bir notta şunları söyledi: "(1982 tarihli bir AER bildirisi ve kitabımızın 14. bölümünün konusu olan) 'Schumpeteriyan ödünleşim', projenin yalnızca bir yönünü oluşturuyordu ve motive edici bir yön değildi bu. Nelson ve ben teknolojik değişim, ekonomik büyüme ve kararlı davranışla alakalı birçok konuyu, Yale'de bir araya gelmemizden çok daha önce, özellikle de RAND şirketinde bulunduğumuz 1966-68 döneminde aramızda tartışırdık. Nelson 1968'de Yale'e gitti; ben de o sene Michigan'a gittim ve 1976'da Yale'in öğretim üyeleri arasına katıldım. 1982'de yayınlanan bu kitabın 1967'den beri 'peşindeydik' ve aynı konularla ilintili çalışmalar yayınlamaya 1973'de başladık. ... Kısacası, 'Schumpeter' etkisinin geçmişi epey eskilere dayansa da, spesifik ödünleşim yönü için aynı şey söylenemez."

173 iş stratejisi ve organizasyonel teori dünyasında Söz konusu araştırmaya genel bir bakış için bkz. M. C. Becker, "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change* 13 (2004): 643–78; Marta S. Feldman, "Organizational Routines as a Source of Continuous Change," *Organization Science* 11 (2000): 611–29.

173 şu temel sonuca varmışlardı Winter, bilgi-doğrulama sorularına cevaben yazdığı bir notta şunları söyledi: "Kendime ait çok az deneysel çalışmam oldu, bunların da çok azı yayınlandı. Yayınlananların çoğu, teknolojik değişimin farklı yönleri hakkında Nelson'ın yazdıklarıydı. Kararlı davranış alanında genellikle Carnegie Scho-

ol'daki devlerin (Simon, Cyert ve March'ın) sırtına yüklendik ve diğer pek çok kaynağa güvendik: teknoloji araştırmalarına, iş dünyası tarihçelerine, kalkınma ekonomisine, bazı psikologlara ... ve nasıl sınıflandıracağımızı bilemediğimiz Michael Polanyi'ye."

173 binlerce çalışanın bağımsız kararlarından doğan Winter, bilgi-doğrulama sorularına cevaben yazdığı bir notta, binlerce çalışanın bağımsız kararlarından doğan bu tür davranış kalıplarının, rutinlerin bir yönü olduğuna, ama rutinleri aynı zamanda "başka birçok etkinin şekillendirdiğine, bu etkilerden birinin de yöneticilerin kasıtlı tasarımları olduğuna" açıklık getirdi. "Ama bu olduğu zaman, ortaya çıkan gerçek rutinin, kasıtlı olarak tasarlanan itibari rutinin aksine, bireysel düzeydeki pek çok seçimin ve diğer faktörlerin etkisinde kalarak yeniden şekillendiğini kitapta vurguladık. (Bkz. *Evolutionary Theory of Economic Change* kitabı, s. 108)."

174 Bu organizasyonel alışkanlıklar (ya da Nelson ile Winter'ın tabiriyle "rutinler") Organizasyonel rutinlerin nasıl ortaya çıktığı ve işlediği hakkında daha fazla bilgi için bkz. Paul S. Adler, Barbara Goldoftas ve David I. Levine, "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System," *Organization Science* 10 (1999): 43–67; B. E. Ashforth ve Y. Fried, "The Mindlessness of Organisational Behaviors," *Human Relations* 41 (1988): 305–29; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon ve Reuben R. McDaniel, "Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organisational Predisposition and Issue Interpretation," *Decision Sciences* 29 (1998): 25–51; M. C. Becker, "The Influence of Positive and Negative Normative Feedback on the Development and Persistence of Group Routines," doktora tezi, Purdue Üniversitesi, 2001; M. C. Becker ve N. Lazaric, "The Role of Routines in Organizations: An Empirical and Taxonomic Investigation," doktora tezi, Judge Institute of Management, Cambridge Üniversitesi, 2004; Bessant, Caffyn ve Gallagher, "The Influence of Knowledge in the Replication of Routines," *Economie Appliquée* LVI, 65–94; "An

Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour," *Technovation* 21 (2001): 67–77; Tilmann Betsch, Klaus Fiedler ve Julia Brinkmann, "Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation," *European Journal of Psychology* 28 (1998): 861–78; Tilmann Betsch ve diğ., "When Prior Knowledge Overrules New Evidence: Adaptive Use of Decision Strategies and Role Behavioral Routines," *Swiss Journal of Psychology* 58 (1999): 151–60; Tilmann Betsch ve diğ., "The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making," *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 84 (2001): 23–53; J. Burns, "The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics," *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000): 566–86; M. D. Cohen, "Individual Learning and Organisational Routine: Emerging Connections," *Organisation Science* 2 (1991): 135–39; M. Cohen ve P. Bacdayan, "Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study," *Organisation Science* 5 (1994): 554–68; M. D. Cohen ve diğ., "Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues," *Industrial and Corporate Change* 5 (1996): 653–98; B. Coriat, "Variety, Routines, and Networks: The Metamorphosis of Fordist Firms," *Industrial and Corporate Change* 4 (1995): 205–27; B. Coriat ve G. Dosi, "Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines," *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem ve O. Soelvell (Oxford: Oxford University Press, 1998); L. D'Adderio, "Configuring Software, Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines," *Industrial and Corporate Change* 12 (2003): 321–50; P. A. David, *Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More Chorus of*

the Ballad of QWERTY (Oxford: Oxford University Press, 1997); G. Delmestri, "Do All Roads Lead to Rome ... or Berlin? The Evolution of Intra- and Inter-organisational Routines in the Machine-Building Industry," *Organisation Studies* 19 (1998): 639–65; Giovanni Dosi, Richard R. Nelson ve Sidney Winter, "Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities," *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson ve S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 1–22; G. Dowell ve A. Swaminathan, "Racing and Back-pedalling into the Future: New Product Introduction and Organisational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880–1918," *Organisation Studies* 21 (2000): 405–31; A. C. Edmondson, R. M. Bohmer ve G. P. Pisano, "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals," *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 685–716; M. Egidi, "Routines, Hierarchies of Problems, Procedural Behaviour: Some Evidence from Experiments," *The Rational Foundations of Economic Behaviour*, ed. K. Arrow ve diğ. (London: Macmillan, 1996), 303–33; M. S. Feldman, "Organisational Routines as a Source of Continuous Change," *Organisation Science* 11 (2000): 611–29; Marta S. Feldman, "A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines," *Industrial and Corporate Change* 12 (2003): 727–52; Marta S. Feldman ve B. T. Pentland, "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly* 48 (2003): 94–118; Marta S. Feldman ve A. Rafaeli, "Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings," *Journal of Management Studies* 39 (2002): 309–31; A. Garapin ve A. Hollard, "Routines and Incentives in Group Tasks," *Journal of Evolutionary Economics* 9 (1999): 465–86; C. J. Gersick ve J. R. Hackman, "Habitual Routines in Task-Performing Groups," *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* 47 (1990): 65–97; R. Grant, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal* 17 (1996): 109–22; R. Heiner, "The

Origin of Predictable Behaviour," *American Economic Review* 73 (1983): 560–95; G. M. Hodgson, "The Ubiquity of Habits and Rules," *Cambridge Journal of Economics* 21 (1997): 663–84; G. M. Hodgson, "The Mystery of the Routine: The Darwinian Destiny of *An Evolutionary Theory of Economic Change*," *Revue Économique* 54 (2003): 355–84; G. M. Hodgson ve T. Knudsen, "The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines," *Journal of Evolutionary Economics* 14, no. 3 (2004): 281–307; A. Inam, "Institutions, Routines, and Crises: Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles," doktora tezi, Güney California Üniversitesi, 1997; A. Inam, "Institutions, Routines, and Crises— Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles," *Cities* 16 (1999): 391–407; O. Jones ve M. Craven, "Beyond the Routine: Innovation Management and the Teaching Company Scheme," *Technovation* 21 (2001): 267–79; M. Kilduff, "Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies* 23 (1992): 133–45; N. Lazaric, "The Role of Routines, Rules, and Habits in Collective Learning: Some Epistemological and Ontological Considerations," *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000): 157–71; N. Lazaric ve B. Denis, "How and Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry," *Economies et Sociétés* 6 (2001): 585–612; B. Levitt ve J. March, "Organisational Learning," *Annual Review of Sociology* 14 (1988): 319–40; P. Lillrank, "The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes," *Organization Studies* 24 (2003): 215–33; S. Massini ve diğ., "The Evolution of Organizational Routines Among Large Western and Japanese Firms," *Research Policy* 31 (2002): 1333–48; T. J. McKeown, "Plans and Routines, Bureaucratic Bargaining, and the Cuban Missile Crisis," *Journal of Politics* 63 (2001): 1163–90; A. P. Minkler, "The Problem with Dispersed Knowledge: Firms in Theory and Practice," *Kyklos* 46 (1993): 569–87; P. Morosini, S. Shane ve H.

Singh, "National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance," *Journal of International Business Studies* 29 (1998): 137–58; A. Narduzzo, E. Rocco ve M. Warglien, "Talking About Routines in the Field," *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. Nelson ve S. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 27–50; R. R. Nelson, "Routines," *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, cilt 2, ed. G. Hodgson, W. Samuels ve M. Tool (Aldershot, U.K.: Edward Elgar, 1992), 249–53; B. T. Pentland, "Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes," *Management Science* 49 (2003): 857–70; B. T. Pentland ve H. Rueter, "Organisational Routines as Grammars of Action," *Administrative Sciences Quarterly* 39 (1994): 484–510; L. Perren ve P. Grant, "The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses: A Social Construction Perspective," *Management Accounting Research* 11 (2000): 391–411; D. J. Phillips, "A Genealogical Approach to Organizational Life Chances: The Parent–Progeny Transfer Among Silicon Valley Law Firms, 1946–1996," *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 474–506; S. Postrel ve R. Rumelt, "Incentives, Routines, and Self-Command," *Industrial and Corporate Change* 1 (1992): 397–425; P. D. Sherer, N. Rogovksy ve N. Wright, "What Drives Employment Relations in Taxicab Organisations?" *Organisation Science* 9 (1998): 34–48; H. A. Simon, "Programs as Factors of Production," *Proceedings of the Nineteenth Annual Winter Meeting, 1966*, Industrial Relations Research Association, 1967, 178–88; L. A. Suchman, "Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System Design," *ACM Transactions on Office Information Systems* 1 (1983): 320–28; G. Szulanski, "Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes Replication," *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson ve S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 1999), 69–97; D. Tranfield ve S. Smith, "The Strategic Regeneration of Manufacturing

by Changing Routines," *International Journal of Operations and Production Management* 18 (1998): 114–29; Karl E. Weick, "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster," *Journal of Management* 16 (1990): 571–93; Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann–Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628–52; H. M. Weiss ve D. R. Ilgen, "Routinized Behaviour in Organisations," *Journal of Behavioral Economics* 14 (1985): 57–67; S. G. Winter, "Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm," *Yale Economic Essays* 4 (1964): 225–72; S. G. Winter, "Optimization and Evolution in the Theory of the Firm," *Adaptive Economic Models*, ed. R. Day ve T. Groves (New York: Academic Press, 1975), 73–118; S. G. Winter ve G. Szulanski, "Replication as Strategy," *Organization Science* 12 (2001): 730–43; S. G. Winter ve G. Szulanski, "Replication of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets," *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of Readings*, ed. N. Bontis ve C. W. Choo (New York: Oxford University Press, 2001), 207–21; M. Zollo, J. Reuer ve H. Singh, "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances," *Organization Science* 13 (2002): 701–13.

174 yüzlerce yazısız kural Esbjoern Segelod, "The Content and Role of the Investment Manual: A Research Note," *Management Accounting Research* 8, no. 2 (1997): 221–31; Anne Marie Knott ve Bill McKelvey, "Nirvana Efficiency: A Comparative Test of Residual Claims and Routines," *Journal of Economic Behavior and Organization* 38 (1999): 365–83; J. H. Gittell, "Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects," *Management Science* 48 (2002): 1408–26; A. M. Knott ve Hart Posen, "Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established Industries," *Organization Science* 20 (2009): 352–67.

174 Rutinler şirketlere uygulanması gereken G. M. Hodgson, *Economics and Evolution* (Cambridge: Polity Press, 1993); Richard N. Langlois, "Transaction-Cost Economics in Real Time," *Industrial and Corporate Change* (1992): 99–127; R. R. Nelson, "Routines"; R. Coombs ve J. S. Metcalfe, "Organizing for Innovation: Coordinating Distributed Innovation Capabilities," *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, ed. J. N. Foss ve V. Mahnke (Oxford: Oxford University Press, 2000); R. Amit ve M. Belcourt, "HRM Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage," *European Management Journal* 17 (1999): 174–81.

174 bir nevi "organizasyonel bellek" temin eder G. Dosi, D. Teece ve S. G. Winter, "Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks," *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, ed. G. Dosi, R. Giannetti ve P. A. Toninelli (Oxford: Clarendon Press, 1992), 185–211; S. G. Winter, Y. M. Kaniovski ve G. Dosi, "A Baseline Model of Industry Evolution," *Journal of Evolutionary Economics* 13, no. 4 (2003): 355–83; B. Levitt ve J. G. March, "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology* 14 (1988): 319–40; D. Teece ve G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change* 3 (1994): 537–56; G. M. Hodgson, "The Approach of Institutional Economics," *Journal of Economic Literature* 36 (1998): 166–92; Phillips, "Genealogical Approach to Organizational Life Chances"; M. Zollo, J. Reuer ve H. Singh, "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances," *Organization Science* 13 (2002): 701–13; P. Lillrank, "The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes," *Organization Studies* 24 (2003): 215–33.

174 Rutinler belirsizliği azaltır M. C. Becker, "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change* 13, no. 4 (2004): 643–78.

174 Ama rutinlerin en önemli yararlarından biri de B. Coriat ve G. Dosi, "Learning How to Govern and Learning How to Solve Prob-

lems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines," *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem ve O. Soelvell (Oxford: Oxford University Press, 1998); C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938); P. A. Mangolte, "La dynamique des connaissances tacites et articulées: une approche socio-cognitive," *Economie Appliquée* 50, no. 2 (1997): 105–34; P. A. Mangolte, "Le concept de 'routine organisationelle' entre cognition et institution," doktora tezi, Université Paris-Nord, U.F.R. de Sciences Economiques et de Gestion, Centre de Recherche en Economie Industrielle, 1997; P. A. Mangolte, "Organisational Learning and the Organisational Link: The Problem of Conflict, Political Equilibrium and Truce," *European Journal of Economic and Social Systems* 14 (2000): 173–90; N. Lazaric ve P. A. Mangolte, "Routines et mémoire organisationelle: un questionnement critique de la perspective cognitiviste," *Revue Internationale de Systémique* 12 (1998): 27–49; N. Lazaric ve B. Denis, "How and Why Routines Change: Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry," *Economies et Sociétés* 6 (2001): 585–612; N. Lazaric, P. A. Mangolte ve M. L. Massué, "Articulation and Codification of Know-How in the Steel Industry: Some Evidence from Blast Furnace Control in France," *Research Policy* 32 (2003): 1829–47; J. Burns, "The Dynamics of Accounting Change: Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics," *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (2000): 566–86.

175 zamanla muhtemelen *sizin* icabınıza bakılacaktır. Winter, bilgi-doğrulama sorularına cevaben yazdığı bir notta şunları söyledi: "Sonradan, 'ateşkes yaratan rutin' formülasyonunun pek çok alanda geçerli olduğu anlaşıldı. Bu da öyle sanıyorum ki, bir organizasyon bünyesinde çalışmışlığı olan herkesin bu kavramı kendisine çok tanıdık gelen süreçlere takabileceği bir ad olarak çabucak algılamasından kaynaklanıyordu. ... Ama kitabınızdaki satıcı örneği, 'ateşkes yaratan rutin' kavramının kapsamı dışında kalan (güven, işbirliği ve organi-

zasyon kültürü gibi) meseleleri de akla getiriyor. Bunlar çeşitli açılardan yaklaşılabilen hassas meselelerdir. 'Ateşkes yaratan rutin' fikri, 'kültür'e dair diğer fikirlerden çok daha spesifiktir. Şöyle söyler: 'Eğer sen, Sayın Müdür ya da Müdire, 'buralarda işlerin nasıl yürüdüğü' konusunda geniş çapta paylaşılan bir anlayıştan GÖZLE GÖRÜLÜR BİÇİMDE AYRILACAK olursan, niyetine yönelik şüphelerden güç alan şiddetli bir direnişle karşılaşırsın. Ve bu tepkiler senin ileri sürdüğün savların niteliğinden tamamen bağımsız olmasa da, bağımsız olmaya o kadar yakın olur ki arada herhangi bir fark görmekte zorlanırsın.' Şimdi dilerseniz 'bu sene kırmızı moda' örneğinizi biraz geliştirip uygulama safhasına getirelim. Katalogun kapağında ve 17. sayfasında aynı kırmızıyı tutturmak için çok emek sarf edildi ve ikisi de CEO'nun aklındaki renkle uyumlu. Söz konusu kırmızı, Malezya, Tayland ve Guatemala'daki tedarikçilerle yapılan kontratlar uyarınca üretilmiş olan rengin de aynısı. Bunlar, 'kırmızı' kararından ayrı olarak rutin spektrumunun diğer ucunda yer alır; insanlar karmaşık eşgüdümlü davranışlar göstermektedirler. Organizasyon içindeki kişiler ne yaptıklarını bildiklerini düşünürler (çünkü geçen sene yeşil kazaklar için de hemen hemen aynı şeyleri yapmışlardır) ve işi az çok zamanında yetiştirmek için harıl harıl çalışırlar. Bu konu sabır yönetimiyle alakalıdır ve insan gözünün (sözüm ona) 7 milyon farklı rengi ayırt edebildiği gerçeği sayesinde, çok zor bir iştir. Hal böyleyken SEN, Sayın Müdür ya da Müdire, kalkıp şöyle dersin: 'Kusura bakmayın, bir hata olmuş. Kırmızı değil, mor olacaktı. Kırmızıyla çok yol aldığımızı biliyorum, ama lütfen beni dinleyin, çünkü..." Eğer organizasyonda kırmızıdan mora gecikmeli bir geçiş yapma fikrine destek verecek güçlü müttefikleriniz varsa, 'iç savaş'ta sonucu belli olmayan yeni bir çarpışma başlatmış olursunuz. Müttefikleriniz yoksa, organizasyonda davanız da siz de hemencecik ölürsünüz. 'Çünkü'den sonra nasıl bir gerekçe sunacağınızın hiçbir önemi kalmaz."

176 rakibini organizasyon gemisinden aşağı atmayı Nelson ve Winter, *Evolutionary Theory of Economic Change,* 110.

177 bunlar yeterli değildir Rik Wenting, "Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry, 1858–2005," *Journal of Economic Geography* 8, no. 5 (2008): 593–614. Wenting, bilgi-doğrulama sorularına cevaben şunları yazdı: "Nelson ile Winter organizasyonel rutinlerden, kararlı davranışları ve performansı belirleyen tekrarlı kolektif eylemler olarak bahsediyorlar. Rutinlerin sisteme bağlanmasının zor olduğunu ve şirket kültürünün bir parçası olduğunu dikkate değer bir şekilde savunuyorlar. Rutinler ayrıca, şirketlerin performans açısından farklılık göstermelerinin ve şirketler arasında süregiden farklılığın başlıca sebeplerinden biridir. Steven Klepper tarafından başlatılan literatür, rutinlerin bu yönünü spinoff şirketlerin performans açısından ana şirketlere benzemesinin sebeplerinden biri olarak yorumlamıştır. Ben de moda tasarımı endüstrisinde aynı mantığı yürütüyorum: Moda tasarımı girişimcileri yeni şirketlerinin modellerini büyük ölçüde eski işlerinde öğrendikleri organizasyonel rutinlere dayandırarak oluşturuyorlar. Doktora araştırmamda, haute couture endüstrisinin başlangıcından (1858 Paris) itibaren (New York, Paris, Milano ve Londra'da faaliyet gösteren) spinoff tasarım şirketlerinin gerçekten de ana şirketlere benzer bir performans sergilediklerinin kanıtlarını buldum."

178 doğru ittifakları bulmuş olanların Moda endüstrisindeki ateşkeslere dair detaylar tasarımcıların kendileriyle yapılmış görüşmelere dayanmaktadır. Wenting, bilgi-doğrulama sorularına cevaben şunları yazmıştır: "Burada girişimci ile eski işveren arasındaki ateşkesleri kastetmediğimin altını çizmek isterim. Organizasyonel rutinler literatürünün özellikle araştırmış olmadığım bir uzantısıdır bu. Ne var ki, ana şirket ile spinoff arasındaki 'miras' etkisi üzerine yaptığım araştırmada, tasarımcılar ana şirketlerinin avantajlarından nasıl yararlandıklarını anlatırken 'itibar'ın ve 'sosyal ağlar'ın oynadığı role ekseriyetle değinmişlerdir."

179 kırk üç yaşında bir çalışanı olan Philip Brickell Rodney Cowton ve Tony Dawe, "Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King's Cross Blaze," *The Times*, 5 Şubat 1988.

179 yürüyen merdivenlerden birinin dibinde Bu olaya dair ayrıntılar bazı kişilerle yapılmış görüşmelerden ve çeşitli kaynaklardan derlenmiştir: D. Fennell, *Investigation into the King's Cross Underground Fire* (Norwich, U.K.: Stationery Office Books, 1988); P. Chambers, *Body 115: The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire* (New York: John Wiley and Sons, 2006); K. Moodie, "The King's Cross Fire: Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation," *Fire Safety Journal* 18 (1992): 13–33; A. F. Roberts, "The King's Cross Fire: A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific Investigation," *Fire Safety Journal,* 1992; "Insight: Kings Cross," *The Sunday Times,* 22 Kasım 1987; "Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire," *The Times,* 5 Ekim 1988.

182 doğru tasarlanmadığı takdirde Dedektif Fennell, yazdığı rapordan anlaşıldığı üzere, tutuşmuş kağıt mendil olayının itfaiyeye duyurulmuş olması halinde trajedinin ne ölçüde engellenmiş olabileceğinden emin değildi. Fennell'ın raporu bu hususta özellikle kuşkucu bir tavır sergilemektedir: "Londra İtfaiye Teşkilatı tutuşmuş kağıt mendil hadisesiyle ilgilenmek üzere metro istasyonuna çağrılmış olsaydı neler olurdu sorusu, yoruma açık bir mesele olarak kalacaktır. ... Yeni prosedüre uyularak derhal Londra İtfaiye Teşkilatı'na haber verilseydi olayların seyri nasıl değişirdi? Bu tam bir spekülasyon konusudur."

187 "Neden kimse kontrolü eline almadı?" "Answers That Must Surface— The King's Cross Fire Is Over but the Controversy Continues," *The Times,* 2 Aralık 1987; "Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell; King's Cross Fire Inquest," *The Times,* 6 Ekim 1998.

189 yolcuların güvenliğinden en üst düzeyde ve tek başına sorumlu Londra Metrosu'nun bir sözcüsü, bilgi-doğrulama sorularına cevaben verdiği beyanatta şunları söyledi: "Londra Metrosu bunu önemle dikkate almış, ancak bu konuda daha fazla yorumda veya yardım-

da bulunamayamayacağına karar vermiştir. Londra Metrosu'nun King's Cross yangınına ve sorunların üstüne gidilmesi amacıyla yapılan organizasyonel düzenlemelere yanıtı, belgelerde ayrıntılı olarak yer almaktadır. Yangına sebep olan olaylar zinciri ise dedektif Fennell'ın raporunda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Dolayısıyla Londra Metrosu, hakkında zaten yeterince yazılıp çizilmiş olan bu konunun yorumlarına yenilerini eklemeyi gerekli görmemektedir. Umduğunuz cevabın bu olmadığını biliyor ve takdirle karşılıyorum."

190 hastane 450.000 dolarlık bir para cezasına daha çarptırıldı Felice Freyer, "Another Wrong-Site Surgery at R.I. Hospital," *The Providence Journal,* 28 Ekim 2009; "Investigators Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007," Associated Press, 23 Ekim 2009; "R.I. Hospital Fined $150,000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007, Video Cameras to Be Installed," Associated Press, 2 Kasım 2009; Rhode Island Sağlık Bakanlığı'ndan Rhode Island Hastanesi'ne Mektup, 2 Kasım 2009; Rhode Island Sağlık Bakanlığı'ndan Rhode Island Hastanesi'ne Mektup, 26 Ekim 2010; Medicare ve Medicaid Sağlık Hizmetleri Merkezleri'nden Rhode Island Hastanesi'ne Mektup, 25 Ekim 2010.

190 "Sorunun önü alınamıyor" "'The Problem's Not Going Away': Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R.I. Hospital," Associated Press, 15 Aralık 2007.

190 "Her şey kontrolden çıkıyor gibiydi" Rhode Island Hastanesi'nin kadın bir sözcüsü bir beyanatta şöyle dedi: "Herhangi bir muhabirin bir doktoru 'pusuya düşürdüğünü' ben hiç duymadım; haber kanallarında da böyle bir görüntüye hiç rastlamadım. Bireysel algılar hakkında yorum yapamayacak olsam da, alıntılar bir medya çılgınlığını ima ediyor, oysa böyle bir şey yaşanmadı. Olaylar ülke çapında ilgi gördüğü halde ulusal medyadan hiçbir muhabir Rhode Island'a gelmedi."

190 hastanede bir kriz havası oluştu Rhode Island Hastanesi'nin kadın bir sözcüsü bir beyanatta şöyle dedi: "Ben atmosferi kriz havası

olarak nitelendirmezdim. Pek çok kişinin moral çöküntüsüne uğradığını söylemek daha doğru olurdu. Birçok insan tedirgindi."

191 Time-out yapılmadan ve kontrol listesi Kameralar, eyaletin sağlık bakanlığınca yayınlanan bir mutabakat kararı gereği yerleştirilmişti.

191 Bilgisayar destekli bir sistem Hastane idarecileri tarafından temin edilen Rhode Island Hospital Surgical Safety Backgrounder. Rhode Island Hastanesi'nin güvenlik girişimleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. http://rhodeislandhospital.org/rih/quality/.

191 Ama Rhode Island Hastanesi'ne kriz havası egemen olunca Krizlerin hastanelerde değişimi mümkün kılan bir atmosferi nasıl yaratabildiği ve yanlış-yeri-ameliyat-etme vakalarının nasıl meydana geldiği hakkında daha fazla bilgi için bkz. Douglas McCarthy ve David Blumenthal, "Stories from the Sharp End: Case Studies in Safety Improvement," *Milbank Quarterly* 84 (2006): 165–200; J. W. Senders ve diğ., "The Egocentric Surgeon or the Roots of Wrong Side Surgery," *Quality and Safety in Health Care* 17 (2008): 396–400; Mary R. Kwaan ve diğ., "Incidence, Patterns, and Prevention of Wrong-Site Surgery," *Archives of Surgery* 141, no. 4 (Nisan 2006): 353–57.

192 Başka hastaneler de hataların ardından Konuya ilişkin düşünceler için bkz. McCarthy and Blumenthal, "Stories from the Sharp End"; Atul Gawande, *Better: A Surgeon's Notes on Performance* (New York: Metropolitan Books, 2008); Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (New York: Metropolitan Books, 2009).

192 Bu trajedinin ardından NASA, "Report to the President: Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident," 14 Temmuz 1986; Matthew W. Seeger, "The *Challenger* Tragedy and Search for Legitimacy," *Communication Studies* 37, no. 3 (1986): 147–57; John Noble Wilford, "New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle," *The New York Times*, 5 Haziran 1987; Joseph Lorenzo Hall, "*Columbia* and *Challenger*: Organizational Failure at NASA," Space Policy 19, no. 4 (Kasım 2003), 239–47; Barbara Romzek ve Melvin

Dubnick, "Accountability in the Public Sector: Lessons from the *Challenger* Tragedy," *Public Administration Review* 47, no. 3 (Mayıs–Haziran 1987): 227–38.

193 1977'de yapılan bir pist hatası Karl E. Weick, "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster," *Journal of Management* 16, no. 3 (1990): 571–93; William Evan ve Mark Manion, *Minding the Machines: Preventing Technological Disasters* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Professional, 2002); Raimo P. Hämäläinen ve Esa Saarinen, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life* (Helsinki: Helsinki Teknoloji Üniversitesi, 2004).

BÖLÜM YEDİ

201 ekstra bir kutu gevrek almaya Perakendeciler tarafından kullanılan bilinçaltı taktiklerinin detayları aşağıdaki kaynaklardan alınmıştır: Jeremy Caplan, "Supermarket Science," *Time*, 24 Mayıs 2007; Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon and Schuster, 2000); Jack Hitt; "The Theory of Supermarkets," *The New York Times*, 10 Mart 1996; "The Science of Shopping: The Way the Brain Buys," *The Economist*, 20 Aralık 2008; "Understanding the Science of Shopping," *Talk of the Nation*, National Public Radio, 12 Aralık 2008; Malcolm Gladwell, "The Science of Shopping," *The New Yorker*, 4 Kasım 1996.

202 hemen her şeyi satın aldırtabilirlerdi Alışkanlıkların tüketici davranışlarını nasıl etkilediğini ve bilinçli/yarı-bilinçli dürtülerin alışkanlıksal tetiklemelerden etkilenmezmiş gibi görünebilen kararlara nasıl tesir ettiğini araştıran abartısız binlerce çalışma yapılmıştır. Bu son derece ilginç konular hakkında daha fazla bilgi için bkz. H. Aarts, A. van Knippenberg ve B. Verplanken, "Habit and Information Use in Travel Mode Choices," *Acta Psychologica* 96, no. 1–2 (1997): 1–14; J. A. Bargh, "The Four Horsemen of Automaticity:

Awareness, Efficiency , Intention, and Control in Social Cognition," *Handbook of Social Cognition,* ed. R. S. Wyer, Jr. ve T. K. Srull (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1994); D. Bell, T. Ho ve C. Tang, "Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping," *Journal of Marketing Research* 35, no. 3 (1998): 352–69; T. Betsch, S. Haberstroh, B. Molter, A. Glöckner, "Oops, I Did It Again— Relapse Errors in Routinized Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93, no. 1 (2004): 62–74; M. Cunha, C. Janiszewski, Jr. ve J. Laran, "Protection of Prior Learning in Complex Consumer Learning Environments," *Journal of Consumer Research* 34, no. 6 (2008): 850–64; H. Aarts, U. Danner ve N. de Vries, "Habit Formation and Multiple Means to Goal Attainment: Repeated Retrieval of Target Means Causes Inhibited Access to Competitors," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 10 (2007): 1367–79; E. Ferguson ve P. Bibby, "Predicting Future Blood Donor Returns: Past Behavior, Intentions, and Observer Effects," *Health Psychology* 21, no. 5 (2002): 513–18; Edward Fox ve John Semple, "Understanding 'Cherry Pickers': How Retail Customers Split Their Shopping Baskets," yayınlanmamış metin, Güney Metodist Üniversitesi, 2002; S. Gopinath, R. Blattberg ve E. Malthouse, "Are Revived Customers as Good as New?" yayınlanmamış metin, Kuzeybatı Üniversitesi, 2002; H. Aarts, R. Holland ve D. Langendam, "Breaking and Creating Habits on the Working Floor: A Field-Experiment on the Power of Implementation Intentions," *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 6 (2006): 776–83; Mindy Ji ve Wendy Wood, "Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend," *Journal of Consumer Psychology* 17, no. 4 (2007): 261–76; S. Bellman, E. J. Johnson ve G. Lohse, "Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice," *Journal of Marketing* 67, no. 2 (2003): 62–75; J. Bettman ve diğ., "Adapting to Time Constraints," *Time Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making,* ed. O. Svenson ve J. Maule (New York: Springer,

1993); Adwait Khare ve J. Inman, "Habitual Behavior in American Eating Patterns: The Role of Meal Occasions," *Journal of Consumer Research* 32, no. 4 (2006): 567–75; David Bell ve R. Lal, "The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing," *Quantitative Marketing and Economics* 1, no. 2 (2002): 179–202; Yuping Liu, "The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty," *Journal of Marketing* 71, no. 4 (2007): 19–35; Neale Martin, *Habit: The 95% of Behavior Marketers Ignore* (Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2008); H. Aarts, K. Fujia ve K. C. McCulloch, "Inhibition in Goal Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account," *Journal of Experimental Social Psychology* 44, no. 3 (2008): 614–23; Gerald Häubl ve K. B. Murray, "Explaining Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice," *Journal of Consumer Research* 34 (2007) 77–88; D. Neale, J. Quinn ve W. Wood, "Habits: A Repeat Performance," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006) 198–202; R. L. Oliver, "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing* 63 (1999): 33–44; C. T. Orleans, "Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice," *Health Psychology* 19 (2000): 76–83; Andy Ouellette ve Wendy Wood, "Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior," *Psychological Bulletin* 124, no. 1 (1998) 54–74; E. Iyer, D. Smith ve C. Park, "The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping," *Journal of Consumer Research* 15, no. 4 (1989): 422–33; O. Amir, R. Dhar ve A. Pocheptsova, "Deciding Without Resources: Resource Depletion and Choice in Context," *Journal of Marketing Research* 46, no. 3 (2009): 344–55; H. Aarts, R. Custers ve P. Sheeran, "The Goal-Dependent Automaticity of Drinking Habits," *British Journal of Social Psychology* 44, no. 1 (2005): 47–63; S. Orbell ve P. Sheeran, "Implementation Intentions and

Repeated Behavior: Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior," *European Journal of Social Psychology* 29, no. 2–3 (1999): 349–69; P. Sheeran, P. Gollwitzer ve P. Webb, "The Interplay Between Goal Intentions and Implementation Intentions," *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, no. 1 (2005): 87–98; H. Shen ve R. S. Wyer, "Procedural Priming and Consumer Judgments: Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information," *Journal of Consumer Research* 34, no. 5 (2007): 727–37; Itamar Simonson, "The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior," *Journal of Marketing Research* 27, no. 2 (1990): 150–62; G. Taylor ve S. Neslin, "The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program," *Journal of Retailing* 81, no. 4, 293–305; H. Aarts ve B. Verplanken, "Habit, Attitude, and Planned Behavior: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-Directed Automaticity?" *European Review of Social Psychology* 10 (1999): 101–34; B. Verplanken, Henk Aarts ve Ad Van Knippenberg, "Habit, Information Acquisition, and the Process of Making Travel Mode Choices," *European Journal of Social Psychology* 27, no. 5 (1997): 539–60; B. Verplanken ve diğ., "Attitude Versus General Habit: Antecedents of Travel Mode Choice," *Journal of Applied Social Psychology* 24, no. 4 (1994): 285–300; B. Verplanken ve diğ., "Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating," *Psychology and Health* 20, no. 4 (2005): 429–41; B. Verplanken ve diğ., "Context Change and Travel Mode Choice: Combining the Habit Discontinuity and Self-Activation Hypotheses," *Journal of Environmental Psychology* 28 (2008): 121–27; Bas Verplanken ve Wendy Wood, "Interventions to Break and Create Consumer Habits," *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no. 1 (2006): 90–103; H. Evanschitzky, B. Ramaseshan ve V. Vogel, "Customer Equity Drivers and Future Sales," *Journal of Marketing* 72 (2008): 98–108; P. Sheeran ve T. L. Webb, "Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change? A Meta-Analysis of the Experimental

Evidence," *Psychological Bulletin* 132, no. 2 (2006): 249–68; P. Sheeran, T. L. Webb ve A. Luszczynska, "Planning to Break Unwanted Habits: Habit Strength Moderates Implementation Intention Effects on Behavior Change," *British Journal of Social Psychology* 48, no. 3 (2009): 507–23; D. Wegner ve R. Wenzlaff, "Thought Suppression," *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 59–91; L. Lwin, A. Mattila ve J. Wirtz, "How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" *Journal of Service Research* 9, no. 4 (2007): 327–34; D. Kashy, J. Quinn ve W. Wood, "Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action," *Journal of Personality and Social Psychology* 83, no. 6 (2002): 1281–97; L. Tam, M. Witt ve W. Wood (2005), "Changing Circumstances, Disrupting Habits," *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005): 918–33; Alison Jing Xu ve Robert S. Wyer, "The Effect of Mind-sets on Consumer Decision Strategies," *Journal of Consumer Research* 34, no. 4 (2007): 556–66; C. Cole, M. Lee ve C. Yoon, "Consumer Decision Making and Aging: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Consumer Psychology* 19 (2009): 2–16; S. Dhar, A. Krishna ve Z. Zhang, "The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?" *Management Science* 46, no. 3 (2000): 348–62.

202 "patates cipsleri de indirime girmiş!" C. Park, E. Iyer ve D. Smith, "The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping," *The Journal of Consumer Research* 15, no. 4 (1989): 422–33. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. J. Belyavsky Bayuk, C. Janiszewski ve R. Leboeuf, "Letting Good Opportunities Pass Us By: Examining the Role of Mind-set During Goal Pursuit," *Journal of Consumer Research* 37, no. 4 (2010): 570–83; Ab Litt ve Zakary L. Tormala, "Fragile Enhancement of Attitudes and Intentions Following Difficult Decisions," *Journal of Consumer Research* 37, no. 4 (2010): 584–98.

202 Güney California Üniversitesi'nden D. Neal ve W. Wood, "The Habitual Consumer," *Journal of Consumer Psychology* 19, no. 4 (2009):

579–92. Benzer araştırmalar için bkz. R. Fazio ve M. Zanna, "Direct Experience and Attitude–Behavior Consistency," *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 2005); R. Abelson ve R. Schank, "Knowledge and Memory: The Real Story," *Knowledge and Memory: The Real Story*, ed. R. S. Wyer, Jr. (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2004); Nobert Schwarz, "Meta-Cognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making," *Journal of Consumer Psychology* 14, no. 4 (Eylül 2004): 332–48; R. Wyer ve A. Xu, "The Role of Behavioral Mindsets in Goal-Directed Activity: Conceptual Underpinnings and Empirical Evidence," *Journal of Consumer Psychology* 20, no. 2 (2010): 107–25.

204 haberleri mi, yoksa indirimli sigara satışlarını mı Julia Angwin ve Steve Stecklow, "'Scrapers' Dig Deep for Data on Web," *The Wall Street Journal*, 12 Ekim 2010; Mark Maremont and Leslie Scism, "Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients," *The Wall Street Journal*, 19 Kasım 2010; Paul Sonne ve Steve Stecklow, "Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback," *The Wall Street Journal*, 24 Kasım 2010.

205 örnekleyen bir slayt gösterdi Bu slayt Pole'un bir konferans açılışında yaptığı konuşma sırasında gösterilmiştir: Predicted Analytics World, New York, 20 Ekim 2009. Slayta artık internetten ulaşılamamaktadır. Ayrıca bkz. Andrew Pole, "Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing."

208 farklı bira markaları satın almaya Yaşam tarzları ile belli ürünler arasında spesifik korelasyonlar yapmak zordur. Taşınan ya da boşanan insanların satın alma paternlerinin değiştiğini bilsek de, boşanmanın her zaman bira alımlarını etkilediğini ya da yeni bir evin her zaman tahıl gevreği alımlarını etkilediğini bilmiyoruz. Ama genel eğilim bu yönde. Alan Andreasen, "Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction," *Journal of Consumer Research* 11, no. 3 (1984): 784–94. Bu konuda daha fazla bilgi için E. Lee, A. Mathur ve G. Moschis, "A Longitudinal Study of the Effects of

Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences," *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, no. 2 (2007): 234–46; L. Eue-hun, A. Mathur ve G. Moschis, "Life Events and Brand Preferences Changes," *Journal of Consumer Behavior* 3, no. 2 (2003): 129–41.

208 hem de epey umursarlar Yaşamın belli bazı dönemlerinin, pazarlamacılara (ya da devlet dairelerine, sağlık aktivistlerine, hatta herhangi birine) alışkanlıkları etkilemelerini sağlayacak fırsatları nasıl sunduğu konusunda daha fazla bilgi için bkz. Bas Verplanken ve Wendy Wood, "Interventions to Break and Create Consumer Habits," *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no. 1 (2006): 90–103; D. Albarracin, A. Earl ve J. C. Gillette, "A Test of Major Assumptions About Behavior Change: A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the Beginning of the Epidemic," *Psychological Bulletin* 131, no. 6 (2005): 856–97; T. Betsch, J. Brinkmann ve K. Fiedler, "Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation," *European Journal of Social Psychology* 28, no. 6 (1998): 861–78; L. Breslow, "Social Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles," *American Journal of Health Promotion* 10, no. 4 (1996), 253–57; H. Buddelmeyer ve R. Wilkins, "The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates," Melbourne Institute Working Paper Series no. 1737, Melbourne Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Araştırma Enstitüsü, Melbourne Üniversitesi, 2005; P. Butterfield, "Thinking Upstream: Nurturing a Conceptual Understanding of the Societal Context of Health Behavior," *Advances in Nursing Science* 12, no. 2 (1990): 1–8; J. Derzon ve M. Lipsey, "A Meta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge, Attitudes, and Behavior," *Mass Media and Drug Prevention: Classic and Contemporary Theories and Research*, ed. W. D. Crano ve M. Burgoon (East Sussex, U.K.: Psychology, 2001); R. Fazio, J. Ledbetter ve T. Ledbetter, "On the Costs of Accessible

Attitudes: Detecting That the Attitude Object Has Changed," *Journal of Personality and Social Psychology* 78, no. 2 (2000): 197–210; S. Fox ve diğ., "Competitive Food Initiatives in Schools and Overweight in Children: A Review of the Evidence," *Wisconsin Medical Journal* 104, no. 8 (2005): 38–43; S. Fujii, T. Gärling ve R. Kitamura, "Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport During a Freeway Closure: Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma," *Environment and Behavior* 33, no. 6 (2001): 796–808; T. Heatherton ve P. Nichols, "Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change," *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no. 6 (1994): 664–75; J. Hill ve H. R. Wyatt, "Obesity and the Environment: Where Do We Go from Here?" *Science* 299, no. 5608 (2003): 853–55; P. Johnson, R. Kane ve R. Town, "A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior," *American Journal of Preventive Medicine* 27, no. 4 (2004): 327–52; J. Fulkerson, M. Kubrik ve L. Lytle, "Fruits, Vegetables, and Football: Findings from Focus Groups with Alternative High School Students Regarding Eating and Physical Activity," *Journal of Adolescent Health* 36, no. 6 (2005): 494–500; M. Abraham, S. Kalmenson ve L. Lodish, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32, no. 5 (1995): 125–39; J. McKinlay, "A Case for Re-Focusing Upstream: The Political Economy of Illness," *Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk*, ed. A. J. Enelow ve J. B. Henderson (New York: American Heart Association, 1975); N. Milio, "A Framework for Prevention: Changing Health-Damaging to Health-Generating Life Patterns," *American Journal of Public Health* 66, no. 5 (1976): 435–39; S. Orbell, "Intention-Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective," *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*, ed. G. Haddock ve G. Maio (New York: Psychology Press, 2004); C. T. Orleans, "Promoting the Maintenance of Health Behavior Change: Recommendations for the Next Generation of Research and Practice," *Health Psychology* 19, no.

1 (2000): 76–83; C. G. DiClemente, J. C. Norcross ve J. Prochaska, "In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors," *American Psychologist* 47, no. 9 (1992): 1102–14; J. Quinn ve W. Wood, "Inhibiting Habits and Temptations: Depends on Motivational Orientation," editoryal hazırlığı devam eden 2006 tarihli metin; T. Mainieri, S. Oskamp ve P. Schultz, "Who Recycles and When? A Review of Personal and Structural Factors," *Journal of Environmental Psychology* 15, no. 2 (1995): 105–21; C. D. Jenkins, C. T. Orleans ve T. W. Smith, "Prevention and Health Promotion: Decades of Progress, New Challenges, and an Emerging Agenda," *Health Psychology* 23, no. 2 (2004): 126–31; H. C. Triandis, "Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior," *Nebraska Symposium on Motivation* 27 (1980): 195–259.

209 bir çocuğun birinci yaş gününe kadar "Parents Spend £5,000 on Newborn Baby Before Its First Birthday," *Daily Mail*, 20 Eylül 2010.

210 yılda 36,3 milyar dolar Brooks Barnes, "Disney Looking into Cradle for Customers," *The New York Times*, 6 Şubat 2011.

212 yirmi üç yaşındaki Jenny Ward Bu paragrafta geçen isimler takmadır ve Target'ın modelleri tarafından tespit edilebilen müşteri tiplerini örneklemek için kullanılmıştır. Bunlar gerçek alışverişçiler değildir.

213 satın alma alışkanlıklarının profilini çıkardığını "McDonald's, CBS, Mazda, and Microsoft Sued for 'History Sniffing,'" Forbes.com, 3 Ocak 2011.

213 posta adreslerine ulaşmak için Terry Baynes, "California Ruling Sets Off More Credit Card Suits," Reuters, 16 Şubat 2011.

215 melodinin başarılı olma şansının bulunup bulunmadığını öngören A. Elberse, J. Eliashbert ve J. Villanueva, "Polyphonic HMI: Mixing Music with Math," *Harvard Business Review*, 24 Ağustos 2005.

216 ay boyunca da toplam otuz yedi defa Nielsen BDS'nin veri hizmetleri direktörü Adam Foster'a teşekkürlerimi sunarım.

216 dinleyiciler "Hey Ya!"yı beğenmemekle kalmamışlar Şimdi *Inside*

Radio'da çalışmakta olan Paul Heine'ye teşekkürlerimi sunarım; Paul Heine, "Fine-tuning People Meter," *Billboard,* 6 Kasım 2004; Paul Heine, "Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay," *Billboard,* 3 Nisan 2010.

217 "Hey Ya!"yı bir hite dönüştürmenin Bilgi-doğrulama amaçlı yazışmalarda Arista'nın promosyon yöneticisi Steve Bartels "Hey Ya!"nın olumlu yönde kutuplaşmakta olduğu gerçeğini gördüğünü vurguladı. Şarkı, OutKast'in çift CD'lik albümü *Speakerboxxx/The Love Below*'un öteki büyük single'ı olan başka bir melodiyle ("The Way You Move" ile) birlikte piyasaya sürülmüş ve tanıtılmıştı. "Tepki oluşması istenen bir şeydir" dedi Bartel bana. "Daha akıllı [program direktörleri] bu kutuplaşmayı istasyonlarına kimlik kazandırma fırsatı olarak gördüler. Olumsuz tepkiler başarısız olduğumuz anlamına gelmiyor bana göre. Benim işim, bu şarkıya dikkat etmeleri gerektiğine program direktörlerini ikna etmektir."

219 yapışıp kalıyorlardı Stephanie Clifford, "You Never Listen to Celine Dion? Radio Meter Begs to Differ," *The New York Times,* 15 Aralık 2009; Tim Feran, "Why Radio's Changing Its Tune," *The Columbus Dispatch,* 13 Haziran 2010.

220 superior parietal korteks G. S. Berns, C. M. Capra ve S. Moore, "Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music," *NeuroImage* 49, no. 3 (2010): 2687–96; J. Bharucha, F. Musiek ve M. Tramo, "Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex," *Journal of Cognitive Neuroscience* 2, no. 3 (1990): 195–212; Stefan Koelsch ve Walter Siebel, "Towards a Neural Basis of Music Perception," *Trends in Cognitive Sciences* 9, no. 12 (2005): 578–84; S. Brown, M. Martinez ve L. Parsons, "Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems," *NeuroReport* 15, no. 13 (2004): 2033–37; Josef Rauschecker, "Cortical Processing of Complex Sounds," *Current Opinion in Neurobiology* 8, no. 4 (1998): 516–21; J. Kaas, T. Hackett ve M. Tramo, "Auditory Processing in Primate Cerebral Cortex," *Current Opinion*

in Neurobiology 9, no. 2 (1999): 164–70; S. Koelsch, "Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music," *Current Opinion in Neurobiology* 15 (2005): 207–12; A. Lahav, E. Saltzman ve G. Schlaug, "Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions," *Journal of Neuroscience* 27, no. 2 (2007): 308–14; D. Levitin ve V. Menon, "Musical Structure Is Processed in 'Language' Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence," *NeuroImage* 20, no. 4 (2003): 2142–52; J. Chen, V. Penhume ve R. Zatorre, "When the Brain Plays Music: Auditory-Motor Interactions in Music Perception and Production," *Nature Reviews Neuroscience* 8, 547–58.

220 her şeyi kakofoni olarak N. S. Rickard ve D. Ritossa, "The Relative Utility of 'Pleasantness' and 'Liking' Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music," *Psychology of Music* 32, no. 1 (2004): 5–22; G. Berns, C. Capra ve S. Moore, "Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music," *NeuroImage* 49, no. 3 (2010): 2687–96; David Hargreaves ve Adrian North, "Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music," *Psychomusicology* 14, no. 1996 (1995): 77–93. Tanıdıklığın albeniyi nasıl etkilediği konusunda daha fazla bilgi için ayrıca bkz. G. Berns, S. McClure ve G. Pagnoni, "Predictability Modulates Human Brain Response to Reward," *Journal of Neuroscience* 21, no. 8 (2001): 2793–98; D. Brainard, "The Psychophysics Toolbox," *Spatial Vision* 10 (1997): 433–36; J. Cloutier, T. Heatherton ve P. Whalen, "Are Attractive People Rewarding? Sex Differences in the Neural Substrates of Facial Attractiveness," *Journal of Cognitive Neuroscience* 20, no. 6 (2008): 941–51; J. Kable ve P. Glimcher, "The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice," *Nature Neuroscience* 10, no. 12 (2007): 1625–33; S. McClure ve diğ., "Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks," *Neuron* 44, no. 2 (2004): 379–87; C. J. Assad ve Padoa-Schioppa, "Neurons in the Orbitofrontal Cortex Encode Economic

Value," *Nature* 441, no. 7090 (2006): 223–26; H. Plassmann ve diğ., "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness," *Proceedings of the National Academy of Science* 105, no. 3 (2008): 1050–54; Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms* (New York: Harper and Row, 1936); Wendy Wood, "Attitude Change: Persuasion and Social Influence," *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 539–70; Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind* (Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2001); G. Berns ve diğ., "Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions," çalışma tebliği, 2009; G. Berns ve diğ., "Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes," *NeuroImage* 39, no. 4 (2008): 2047–57; G. Berns ve diğ., "Neurobiological Substrates of Dread," *Science* 312, no. 5 (2006): 754–58; G. Berns, J. Chappelow ve C. Zink, "Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation," *Biological Psychiatry* 58, no. 3 (2005): 245–53; R. Bettman, M. Luce ve J. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research* 25, no. 3 (1998): 187–217; A. Blood ve R. Zatorre, "Intensely Pleasurable Responses to Music Correlate with Activity in Brain Regions Implicated in Reward and Emotion," *Proceedings of the National Academy of Science* 98, no. 20 (2001): 11818–23; C. Camerer, G. Loewenstein ve D. Prelec, "Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics," *Journal of Economic Literature* 43, no. 1 (2005): 9–64; C. Capra ve diğ., "Neurobiological Regret and Rejoice Functions for Aversive Outcomes," *NeuroImage* 39, no. 3 (2008): 1472–84; H. Critchley ve diğ., "Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness," *Nature Neuroscience* 7, no. 2 (2004): 189–95; H. Bayer, M. Dorris ve P. Glimcher, "Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice," *Games and Economic Behavior* 52, no. 2, 213–56; M. Brett ve J. Grahn, "Rhythm and Beat Perception in Motor Areas of the Brain," *Journal of Cognitive Neuroscience* 19, no. 5 (2007): 893–906; A. Hampton ve J. O'Doherty, "Decoding the Neural Substrates of Reward-Related Decision-Making with

Functional MRI," *Proceedings of the National Academy of Science* 104, no. 4 (2007): 1377–82; J. Birk ve diğ., "The Cortical Topography of Tonal Structures Underlying Western Music," *Science* 298 (2002): 2167–70; B. Knutson ve diğ., "Neural Predictors of Purchases," *Neuron* 53, no. 1 (2007): 147–56; B. Knutson ve diğ., "Distributed Neural Representation of Expected Value," *Journal of Neuroscience* 25, no. 19 (2005): 4806–12; S. Koelsch, "Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music," *Current Opinion in Neurobiology* 15, no. 2 (2005): 207–12; T. Fritz ve diğ., "Adults and Children Processing Music: An fMRI Study," *NeuroImage* 25 (2005): 1068–76; T. Fritz ve diğ., "Investigating Emotion with Music: An fMRI Study," *Human Brain Mapping* 27 (2006): 239–50; T. Koyama ve diğ., "The Subjective Experience of Pain: Where Expectations Becomes Reality," *Proceedings of the National Academy of Science* 102, no. 36 (2005): 12950–55; A. Lahav, E. Saltzman ve G. Schlaug, "Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions," *Journal of Neuroscience* 27, no. 2 (2007): 308–14; D. Levitin ve V. Menon, "Musical Structure Is Processed in 'Language' Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence," *NeuroImage* 20, no. 4 (2003): 2142–52; G. Berns ve P. Montague, "Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation," *Neuron* 36 (2002): 265–84; C. Camerer, P. Montague ve A. Rangel, "A Framework for Studying the Neurobiology of Value-Based Decision Making," *Nature Reviews Neuroscience* 9 (2008): 545–56; C. Chafe ve diğ., "Neural Dynamics of Event Segmentation in Music: Converging Evidence for Dissociable Ventral and Dorsal Networks," *Neuron* 55, no. 3 (2007): 521–32; Damian Ritossa ve Nikki Rickard, "The Relative Utility of 'Pleasantness' and 'Liking' Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music," *Psychology of Music* 32, no. 1 (2004): 5–22; Gregory S. Berns ve diğ., "Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music," *NeuroImage* 49, no. 3 (2010): 2687–96; Adrian North ve David Hargreaves, "Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for

Popular Music," *Psychomusicology* 14, no. 1–2 (1995): 77–93; Walter Ritter, Elyse Sussman, ve Herbert Vaughan, "An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-Related Brain Potentials," *Psychophysiology* 36, no. 1 (1999): 22–34; Elyse Sussman, Rika Takegata ve István Winkler, "Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple Stages in the Perceptual Organization of Sound," *Cognitive Brain Research* 25, no. 1 (2005): 291–99; Isabelle Peretz ve Robert Zatorre, "Brain Organization for Music Processing," *Annual Review of Psychology* 56, no. 1 (2005): 89–114.

222 kümes hayvanları da karaborsaya düşmüştü Charles Grutzner, "Horse Meat Consumption by New Yorkers Is Rising," *The New York Times*, 25 Eylül 1946.

223 sıradan kılıklara sokup kamufle etmelisiniz Bunun, komitenin (son derece geniş bir yelpazeye yayılan) pek çok bulgusundan yalnızca bir tanesi olduğunu belirtmekte fayda var. Komiteye ve etkilerine yönelik enteresan bir çalışma için bkz. Brian Wansink, "Changing Eating Habits on the Home Front: Lost Lessons from World War II Research," *Journal of Public Policy and Marketing* 21, no. 1 (2002): 90–99.

223 günümüz araştırmacılarından biri Wansink, "Changing Eating Habits on the Home Front."

223 "bifteğe ve böbrekli böreğe her kocanın bayılacağını" Brian Wansink, *Marketing Nutrition: Soy, Functional Foods, Biotechnology, and Obesity* (Champaign: Illinois Üniversitesi, 2007).

224 yüzde 50'ye yükseldi Dan Usher, "Measuring Real Consumption from Quantity Data, Canada 1935–1968," *Household Production and Consumption*, ed. Nestor Terleckyj (New York: National Bureau of Economic Research, 1976). ABD'de sakatat tüketimiyle ilgili verilere ulaşmak çok zor olduğundan, bu hesaplamalar konuyla ilgili veriler açısından zengin bir ülke olan Kanada'daki trendlere dayandırılmıştır. Görüşülen Amerikan yetkilileri, Kanada'daki

trendlerin ABD'dekileri makul bir şekilde temsil edebileceğini söylemişlerdir. Usher'ın bildirisindeki hesaplamalarda, sakatat içeren "konserve et" verilerinden yararlanılmıştır.

229 "posta-listesi hacminde ve satışlarda oldukça büyük artışlar" Target Şirketinin Analist Toplantısı, 18 Ekim 2005.

BÖLÜM SEKİZ

235 on sent çıkarıp kutuya attı Montgomery otobüs boykotunu daha iyi anlayabilmem için benden yardımlarını esirgemeyen, John A. Kirk ile Taylor Branch'in de aralarında bulunduğu tarihbilimcilere teşekkür borçluyum. Bu olaylara yönelik anlayışıma aşağıdaki kaynakların da faydası dokunmuştur: John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004); Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63* (New York: Simon and Schuster, 1988); Taylor Branch, *Pillar of Fire: America in the King Years, 1963–65* (New York: Simon and Schuster, 1998); Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years, 1965–68* (New York: Simon and Schuster, 2006); Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2000); Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story* (New York: Harper and Brothers, 1958); Clayborne Carson, ed., *The Papers of Martin Luther King, Jr.*, cilt 1, *Called to Serve* (Berkeley: California Üniversitesi, 1992), cilt 2, *Rediscovering Precious Values* (1994), cilt 3, *Birth of a New Age* (1997), cilt 4, *Symbol of the Movement* (2000), cilt 5, *Threshold of a New Decade* (2005); Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement* (New York: Free Press, 1986); James Forman, *The Making of Black Revolutionaries* (Seattle: Washington Üniversitesi, 1997). Kaynağı özellikle belirtilmemiş olan tüm bilgiler yukarıda sıralanmış olan kaynaklardan alınmıştır.

236 "İstediğini yap" dedi Parks. Henry Hampton ve Steve Fayer, ed., *Voices of Freedom: An Oral History of the Civil Rights Movement from*

the 1950s Through the 1980s (New York: Bantam Books, 1995); Rosa Parks, *Rosa Parks: My Story* (New York: Puffi n, 1999).

236 "kanun kanundur" John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004).

237 üç-aşamalı bir sürecin Toplumsal hareketlerin sosyolojisi hakkında daha fazla bilgi için bkz. G. Davis, D. McAdam ve W. Scott, *Social Movements and Organizations* (New York: Cambridge Üniversitesi, 2005); Robert Crain ve Rita Mahard, "The Consequences of Controversy Accompanying Institutional Change: The Case of School Desegregation," *American Sociological Review* 47, no. 6 (1982): 697–708; Azza Salama Layton, "International Pressure and the U.S. Government's Response to Little Rock," *Arkansas Historical Quarterly* 56, no. 3 (1997): 257–72; Brendan Nelligan, "The Albany Movement and the Limits of Nonviolent Protest in Albany, Georgia, 1961–1962," Providence College Onur Tezi, 2009; Charles Tilly, *Social Movements, 1768–2004* (London: Paradigm, 2004); Andrew Walder, "Political Sociology and Social Movements," *Annual Review of Sociology* 35 (2009): 393–412; Paul Almeida, *Waves of Protest: Popular Struggle in El Salvador, 1925–2005* (Minneapolis: Minnesota Üniversitesi, 2008); Robert Benford, "An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective," *Sociological Inquiry* 67, no. 4 (1997): 409–30; Robert Benford ve David Snow, "Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment," *Annual Review of Sociology* 26 (2000): 611–39; Michael Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism* (Chicago: Chicago Üniversitesi, 1979); Carol Conell ve Kim Voss, "Formal Organization and the Fate of Social Movements: Craft Association and Class Alliance in the Knights of Labor," *American Sociological Review* 55, no. 2 (1990): 255–69; James Davies, "Toward a Theory of Revolution," *American Sociological Review* 27, no. 1 (1962): 5–18; William Gamson, *The Strategy of Social Protest* (Homewood, Ill.: Dorsey, 1975); Robert Benford, "An Insider's Critique of the Social

Movement Framing Perspective," *Sociological Inquiry* 67, no. 4 (1997): 409–30; Jeff Goodwin, *No Other Way Out: States and Revolutionary Movements, 1945–1991* (New York: Cambridge Üniversitesi, 2001); Jeff Goodwin ve James Jasper, ed., *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning, and Emotion* (Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, 2003); Roger Gould, "Multiple Networks and Mobilization in the Paris Commune, 1871," *American Sociological Review* 56, no. 6 (1991): 716–29; Joseph Gusfield, "Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union," *American Journal of Sociology* 61, no. 3 (1955): 221–31; Doug McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930–1970* (Chicago: Chicago Üniversitesi, 1982); Doug McAdam, "Recruitment to High-Risk Activism: The Case of Freedom Summer," *American Journal of Sociology* 92, no. 1 (1986): 64–90; Doug McAdam, "The Biographical Consequences of Activism," *American Sociological Review* 54, no. 5 (1989): 744–60; Doug McAdam, "Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions," *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, ed. Doug McAdam, John McCarthy ve Mayer Zald (New York: Cambridge Üniversitesi, 1996); Doug McAdam ve Ronnelle Paulsen, "Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism," *American Journal of Sociology* 99, no. 3 (1993): 640–67; D. McAdam, S. Tarrow ve C. Tilly, *Dynamics of Contention* (Cambridge: Cambridge Üniversitesi, 2001); Judith Stepan-Norris ve Judith Zeitlin, "'Who Gets the Bird?' or, How the Communists Won Power and Trust in America's Unions," *American Sociological Review* 54, no. 4 (1989): 503–23; Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978).

238 bir otobüs şoförüne karşılık verdiği için Phillip Hoose, *Claudette Colvin: Twice Toward Justice* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2009).

238 ve kalkmayı reddettikleri için A.g.e.

238 beyaz bir adamla çocuğun yanına oturarak Russell Freedman, *Freedom Walkers: The Story of the Montgomery Bus Boycott* (New York: Holiday House, 2009).

239 "beraberinde gelen kötü muameleleri ve hakaretleri" Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom* (New York: Harper and Brothers, 1958).

240 "bir düzine kadar sosyopatın" Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63* (New York: Simon and Schuster, 1988).

241 "Beyazlar seni öldürür" Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2000).

242 "seve seve yanınızda olurum" John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power* (New York: Longman, 2004).

242 bu tutuklamayı ve duruşmayı protesto etmelerini Carson, *Papers of Martin Luther King, Jr.*

244 282 kişinin mevcut işlerini nasıl bulmuş olduklarını Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* (Chicago: Chicago Üniversitesi, 1974).

245 kulağımıza başka türlü asla gelmeyecek olan Andreas Flache ve Michael Macy, "The Weakness of Strong Ties: Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group," *Journal of Mathematical Sociology* 21 (1996): 3–28. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984); Robert Bush ve Frederick Mosteller, *Stochastic Models for Learning* (New York: Wiley, 1984); I. Erev, Y. Bereby-Meyer ve A. E. Roth, "The Effect of Adding a Constant to All Payoffs: Experimental Investigation and Implications for Reinforcement Learning Models," *Journal of Economic Behavior and Organization* 39, no. 1 (1999): 111–28; A. Flache ve R. Hegselmann, "Rational vs. Adaptive Egoism

in Support Networks: How Different Micro Foundations Shape Different Macro Hypotheses," *Game Theory, Experience, Rationality: Foundations of Social Sciences, Economics, and Ethics in Honor of John C. Harsanyi (Yearbook of the Institute Vienna Circle)*, ed. W. Leinfellner ve E. Köhler (Boston: Kluwer, 1997), 261–75; A. Flache ve R. Hegselmann, "Rationality vs. Learning in the Evolution of Solidarity Networks: A Theoretical Comparison," *Computational and Mathematical Organization Theory* 5, no. 2 (1999): 97–127; A. Flache ve R. Hegselmann, "Dynamik Sozialer Dilemma-Situationen," Alman Araştırma Cemiyeti DFG'nin Sosyal İkilem Durumlarının Dinamiği adlı projesinin nihai araştırma raporu, Bayreuth Üniversitesi, Felsefe Bölümü, 2000; A. Flache ve Michael Macy, "Stochastic Collusion and the Power Law of Learning," *Journal of Conflict Resolution* 46, no. 5 (2002): 629–53; Michael Macy, "Learning to Cooperate: Stochastic and Tacit Collusion in Social Exchange," *American Journal of Sociology* 97, no. 3 (1991): 808–43; E. P. H. Zeggelink, "Evolving Friendship Networks: An Individual-Oriented Approach Implementing Similarity," *Social Networks* 17 (1996): 83–110; Judith Blau, "When Weak Ties Are Structured," yayınlanmamış metin, Sosyoloji Bölümü, New York Eyalet Üniversitesi, Albany, 1980; Peter Blau, "Parameters of Social Structure," *American Sociological Review* 39, no. 5 (1974): 615–35; Scott Boorman, "A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information Through Contact Networks," *Bell Journal of Economics* 6, no. 1 (1975): 216–49; Ronald Breiger ve Philippa Pattison, "The Joint Role Structure of Two Communities' Elites," *Sociological Methods and Research* 7, no. 2 (1978): 213–26; Daryl Chubin, "The Conceptualization of Scientific Specialties," *Sociological Quarterly* 17, no. 4 (1976): 448–76; Harry Collins, "The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks," *Science Studies* 4, no. 2 (1974): 165–86; Rose Coser, "The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy," *The Idea of Social Structure: Essays in Honor of Robert Merton*, ed. L. Coser (New York: Harcourt, 1975); John Delany, "Aspects of Donative Resource

Allocation and the Efficiency of Social Networks: Simulation Models of Job Vacancy Information Transfers Through Personal Contacts," doktora tezi, Yale Üniversitesi, 1980; E. Ericksen ve W. Yancey, "The Locus of Strong Ties," yayınlanmamış metin, Sosyoloji Bölümü, Temple Üniversitesi, 1980.

245 nüfusun ekseriyetine ulaşılamamış olacaktır Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited," *Sociological Theory* 1 (1983): 201–33.

247 güneydeki siyahların seçmen kayıtlarına geçirilmesi McAdam, "Recruitment to High-Risk Activism."

248 davet edilen adayların üç yüzden fazlası A.g.e.; Paulsen, "Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism."

248 Özgürlük Yazı'na neden bazı insanların katılıp McAdam, bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de bu araştırmanın doğuşuna ilişkin birkaç ayrıntıyı aktardı: "Başlangıçta niyetim, yurttaşlık hakları hareketi ile diğer yeni ve sol görüşlü hareketler (özellikle de öğrenci hareketi, savaş karşıtlığı hareketi ve kadın özgürlüğü hareketi) arasındaki bağlantıları anlamaya çalışmaktı. Ancak başvurular elime geçtikten sonra başvuru sahiplerinden bazılarının gönüllüler arasına katılıp bazılarının sırra kadem bastıklarını fark edince, şu iki konuyu açıklığa kavuşturmaya karar verdim: (a) neden bazıları Mississippi'ye giderken bazıları gitmemişti? (b) gitme/gitmeme seçimi iki grubu uzun vadede nasıl etkiledi?"

250 projeden çekilmeleri olanaksız hale gelmişti McAdam, bilgi-doğrulama amaçlı bir diğer e-mail'de şunları yazdı: "Bana göre organizasyonel bağların önemi, gönüllülerin projeden çekilmelerini 'olanaksız' hale getirmesi değil, adayın öne çıkan kimliği (örneğin Hıristiyanlığı) ile yaz projesine katılımı arasındaki bağlantı dolayısıyla büyük destek görmesini sağlamasıydı. [Bir makalede] belirtmiş olduğum gibi, "belli bir kimlikle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş olma durumunun, *organizasyonel bağların da desteğiyle*, katılımı teşvik etmesi kuvvetle muhtemeldir."

251 "Orada sensiz buluşmamız" Tom Mathews ve Roy Wilkins, *Standing Fast: The Autobiography of Roy Wilkins* (Cambridge, Mass.: Da Capo, 1994).

251 "Pazartesi günü kamu otobüslerini boykot etmeyi" Branch, *Parting the Waters.*

253 'Bugün yolcu yok' diye bağrıştıkları King, *Stride Toward Freedom;* James M. Washington, *A Testament of Hope: The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr.* (New York: HarperCollins, 1990).

253 şüpheli görünmesinden duyduğu endişeyi King, *Stride Toward Freedom.*

254 yuvarlak içine almaya Pastör Warren'ın hikâyesini anlamama yardımcı olan Rick Warren, Glenn Kruen, Steve Gladen, Jeff Sheler ve Anne Krumm'a teşekkür borçluyum. Aşağıdaki kaynaklardan da çok yararlandım: Jeffrey Sheler, *Prophet of Purpose: The Life of Rick Warren* (New York: Doubleday, 2009); Rick Warren, *The Purpose-Driven Church* (Grand Rapids, Mich.: Zondervan, 1995); Barbara Bradley, "Marketing That New-Time Religion," *Los Angeles Times,* 10 Aralık 1995; John Wilson, "Not Just Another Mega Church," *Christianity Today,* 4 Aralık 2000; "Therapy of the Masses," *The Economist,* 6 Kasım 2003; "The Glue of Society," *The Economist,* 14 Temmuz 2005; Malcolm Gladwell, "The Cellular Church," *The New Yorker,* 12 Eylül 2005; Alex MacLeod, "Rick Warren: A Heart for the Poor," *Presbyterian Record,* 1 Ocak 2008; Andrew, Ann ve John Kuzma, "How Religion Has Embraced Marketing and the Implications for Business," *Journal of Management and Marketing Research* 2 (2009): 1–10.

255 "Nereye gideceğimiz belli olmuştu artık" Warren, *Purpose-Driven Church.*

255 "kalabalıkları özgürleştirme şansına" Donald McGavran, *The Bridges of God* (New York: Friendship Press, 1955).

257 "Stresle Nasıl Baş Edilir?" Sheler, *Prophet of Purpose.*

257 "Galiba oturmam gerekiyor" Bir Saddleback sözcüsü, bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de bu konuya ilişkin yeni detaylar aktardı: "Rick adrenaline alerjik reaksiyon göstermesine sebep olan bir beyin kimyası bozukluğundan mustarip. Bu kalıtımsal sorun tıbbi tedaviye dirençli. Bulanık görmeye, baş ağrısına, ateş basmasına ve paniğe yol açarak, topluluk önünde konuşmayı son derece meşakkatli bir hale getiriyor. Semptomlar genellikle on beş dakika kadar sürüyor; bu sürenin sonunda vücudun normal işlevine geri dönmesine yetecek kadar adrenalin harcanmış oluyor. (Topluluk önünde konuşma yapan herkesin başına gelebileceği gibi, Rick vaaz vermek üzere her ayağa kalktığında adrenalin patlaması yaşıyor.) Pastör Rick bu zafiyetin onu Tanrı'ya bağımlı tuttuğunu söylüyor."

260 "artırmanızı sağlayacak iyi bazı alışkanlıklar" *Discovering Spiritual Maturity*, Class 201, Saddleback Kilisesi yayını, http://www.saddlebackresources.com/CLASS-201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-Download-P3532.aspx.

261 "bize düşen ... yolunuzdan çekilmektir" Bir Saddleback sözcüsü, bilgi-doğrulama amaçlı bir e-mail'de insanlara kendi kendilerinin kılavuzu olmayı öğretmenin Saddleback'in önemli bir doktrini olduğunu söyledikten sonra şunları ekledi: "Ama bu, her insanın seçtiği her yöne gidebileceği anlamını içerir. Halbuki Kutsal Kitap'ta yer alan ilkelerin açık ve net bir yönü vardır. Küçük grup çalışmalarının amacı, insanlara hem spiritüel inanç disiplinleri, hem de günlük hayata uygulanabilen günlük alışkanlıklar öğretmektir."

262 "Zenci cemiyetinin mücadeleyi sürdürebileceğinden" Martin Luther King, Jr., *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.*, ed. Clayborne Carson (New York: Grand Central, 2001).

262 "Kılıçla yaşayan kılıçla ölür" Carson; King,

265 ırk ayrımcılığı yasasının Anayasa'ya aykırı olduğuna *Browder v. Gayle*, 352 U.S. 903 (1956).

266 ön sıralara oturdular Washington, *Testament of Hope*.

266 "sizi otobüsümüzde gördüğümüze çok memnun olduk" Kirk, *Martin Luther King, Jr.*

266 "Boykot yapacağız diye o kadar çalışıp kaygılanmalarına" A.g.e.

BÖLÜM DOKUZ

268 çatal-bıçak takımının durduğu çekmeceyi yeniden düzenlemeyi "Angie Bachmann" takma bir isimdir. Bachmann'ın bu kitapta nakledilen hikâyesi, kendisiyle yapılmış (toplamı on saatten uzun süren) görüşmelere, Bachmann'ı tanıyan insanlarla yapılmış diğer görüşmelere ve düzinelerce haber yazısı ve mahkeme kaydına dayandırılmıştır. Ancak Bachmann'a bilgi-doğrulama soruları verildiğinde, detayların hemen hepsinin (daha önce bizzat doğrulamış olduklarının yanı sıra, başka kaynaklar tarafından, mahkeme kayıtlarında ya da resmi evraklarda doğrulanmış olanların da) yanlış olduğunu söylemekle yetinerek, sürece dahil olmaktan kaçınmıştır.

270 "binlercesi zarara uğrar" *The Writings of George Washington,* cilt 8, ed. Jared Sparks (1835).

271 269 milyon dolardan fazla parayla tıka basa doldu Iowa Racing and Gaming Commission, Des Moines, Iowa, 2010.

275 "Ne yaptım ben?" Simon de Bruxelles, "Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare," *The Times,* 18 Kasım 2009.

276 "Karavana biri girdi sanıp" Jane Mathews, "My Horror, by Husband Who Strangled Wife in Nightmare," *Daily Express,* 16 Aralık 2010.

276 "O benim her şeyimdir." Simon de Bruxelles, "Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare." *The Times,* 18 Kasım 2009.

278 can sıkıcı ama zararsız bir sorundur Bazı vakalarda insanlar rüya gördükleri sırada kalkıp dolaşabilirler. REM uykusu davranış

bozukluğu diye bilinen bir durumdur bu (bkz. C. H. Schenck ve diğ., "Motor Dyscontrol in Narcolepsy: Rapid-Eye-Movement [REM] Sleep Without Atonia and REM Sleep Behavior Disorder," *Annals of Neurology* 32, no. 1 [Temmuz 1992]: 3–10). Bazı vakalardaysa insanlar rüya görmezler, ama yine de kalkıp dolaşırlar.

278 *uyku terörleri* diye adlandırılan şey C. Bassetti, F. Siclari ve R. Urbaniok, "Violence in Sleep," *Schweizer Archiv Fur Neurologie und Psychiatrie* 160, no. 8 (2009): 322–33.

279 beynin daha gelişmiş kısımlarının müdahalesine C. A. Tassinari ve diğ., "Biting Behavior, Aggression, and Seizures," *Epilepsia* 46, no. 5 (2005): 654–63; C. Bassetti ve diğ., "SPECT During Sleepwalking," *The Lancet* 356, no. 9228 (2000): 484–85; K. Schindler ve diğ., "Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dustonia," *Neurology* 57, no. 5 (2001): 917–20; C. A. Tassinari ve diğ., "Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias," *Neurological Sciences* 26, no. 3 (2005): 225–32.

281 "vakaların % 64'ünde ... ve % 3'ünde" P. T. D'Orban ve C. Howard, "Violence in Sleep: Medico-Legal Issues and Two Case Reports," *Psychological Medicine* 17, no. 4 (1987): 915–25; B. Boeve, E. Olson ve M. Silber, "Rapid Eye Movement Sleep Behavior Disorder: Demographic, Clinical, and Laboratory Findings in 93 Cases," *Brain* 123, no. 2 (2000): 331–39.

281 Hem Amerika Birleşik Devletleri'nde, hem de Birleşik Krallık'ta John Hudson, "Common Law— Henry II and the Birth of a State," BBC, 17 Şubat 2011; Thomas Morawetz, "Murder and Manslaughter: Degrees of Seriousness, Common Law and Statutory Law, the Model Penal Code," Law Library—American Law and Legal Information, http://law.jrank.org/pages/18652/Homicide.html.

281 şuurluyken asla işlemeyecekleri M. Diamond, "Criminal Responsibility of the Addiction: Conviction by Force of Habit,"

Fordham Urban Law Journal 1, no. 3 (1972); R. Broughton ve diğ., "Homicidal Somnambulism: A Case Report," *Sleep* 17, no. 3 (1994): 253–64; R. Cartwright, "Sleepwalking Violence: A Sleep Disorder, a Legal Dilemma, and a Psychological Challenge," *American Journal of Psychiatry* 161, no. 7 (2004): 1149–58; P. Fenwick, "Automatism, Medicine, and the Law," *Psychological Medicine Monograph Supplement*, no. 17 (1990): 1–27; M. Hanson, "Toward a New Assumption in Law and Ethics," *The Humanist* 66, no. 4 (2006).

281 saldırının bir uyku terörü esnasında meydana geldiğini L. Smith-Spark, "How Sleepwalking Can Lead to Killing," *BBC News*, 18 Mart 2005.

281 Cinayete teşebbüsle suçlanmasının ardından Beth Hale, "Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed," *Daily Mail*, 3 Haziran 2009.

281 uyku terörü yaşamışlığı vardı ve suçsuz bulundu John Robertson ve Gareth Rose, "Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl," *The Scotsman*, 22 Haziran 2011.

282 "Neden yaptım ben bunu?" Stuart Jeffries, "Sleep Disorder: When the Lights Go Out," *The Guardian*, 5 Aralık 2009.

283 "aklının hiçbir kontrolü yoktu" Richard Smith, "Grandad Killed His Wife During a Dream," *The Mirror*, 18 Kasım 2009.

283 "suçlu olmadığına doğrudan karar vermeye" Anthony Stone, "Nightmare Man Who Strangled His Wife in a 'Night Terror' Walks Free," *Western Mail*, 21 Kasım 2009.

283 "hiçbir sorumluluk taşımıyorsun" A.g.e.

286 yöntemlerini mükemmelleştirmek için Christina Binkley, "Casino Chain Mines Data on Its Gamblers, and Strikes Pay Dirt," *The Wall Street Journal*, 22 Kasım 2004; Rajiv Lal, "Harrah's Entertainment, Inc.," Harvard İşletme Okulu, vaka no. 9–604–016, 14 Haziran 2004; K. Ahsan ve diğ., "Harrah's Entertainment, Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain," *Harvard Business Review*, vaka

no. GS50, 8 Mayıs 2006; V. Chang ve J. Pfeffer, "Gary Loveman and Harrah's Entertainment," *Harvard Business Review*, vaka no. OB45, 4 Kasım 2003; Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, vaka no. R0305H, 1 Mayıs 2003.

286 kuruşu kuruşuna Caesars Entertainment bir beyanatında şunları söyledi: "2011'in Mayıs ayında Caesars'ın yüzen-kumarhanesi ile [Bachmann] arasında varılan anlaşmanın şartları, (vekilleri de dahil olmak üzere) her iki tarafı vakanın bazı ayrıntılarını tartışmaktan alıkoymaktadır. ... İtiraz etmek isteyeceğimiz pek çok spesifik husus bulunduğu halde, şu anda herhangi bir yorum yapamıyoruz. [Bachmann] ile ismi belirsiz Caesars çalışanları arasında geçtiği ileri sürülen konuşmalarla ilgili birkaç soru yöneltmişsiniz. [Bachmann] bu kişilerin isimlerini vermediğinden, anlattıklarının doğruluğunun kendisinden bağımsız olarak teyit edilmesi mümkün olmayacaktır; dolayısıyla sizin de, söz konusu hikâyelere yer vermemek ya da doğruluklarının teyit edilmemiş olduğunu açıkça belirtmek yoluyla kitabınızda bu durumu yansıtacağınızı umuyoruz. Hizmet sektöründeki çoğu büyük şirket gibi biz de müşterilerimizin satın alma kararlarına dikkat eder, bunu müşteri memnuniyetini takip etmenin ve pazarlama kampanyalarımızın etkinliğini değerlendirmenin bir yolu olarak görürüz. Çoğu şirket gibi biz de müşterileri kendimize çekmenin yollarını arar, sadık müşterilerimiz olmalarını sağlamak için çaba harcarız. Ve çoğu şirket gibi biz de, müşterilerimiz olağan paternlerini değiştirdikleri zaman bunun sebebini anlamaya çalışır, onları geri dönmeye teşvik ederiz. Bu bakımlardan, bir otel zincirinden, bir hava yolları şirketinden ya da bir kuru temizlemeciden hiçbir farkımız yoktur. İyi müşteri hizmeti bunları gerektirir. ... (Eskiden Harrah's Entertainment olarak bilinen) Caesars Entertainment ve şubeleri, uzun zamandır sorumlu kumar endüstrisinin liderleri arasında yer almıştır. Konuklara nasıl davranılacağını belirleyen yazılı Taahhüt Kuralları geliştirmiş ilk kumar şirketiyiz. Ulusal bir dışlanma programına sahip ilk casino şirketiyiz. Bu dışlanma programı sa-

yesinde müşterilerimiz, bir sorunları olduğunu düşündükleri zaman ya da başka bir nedenden dolayı, kumarhanelerimize girmeyi kendilerine men edebiliyorlar. Yazdığınız kitabın şirketimizin yukarıda özetlenen geçmişini olduğu kadar [Bachmann'ın] alıntılamış olduğunuz beyanlarından hiçbirinin kendisinden bağımsız olarak teyit edilemediği gerçeğini de yansıtacağını umut etmekteyiz."

287 "benim için çok güzel şeyler yapmış oldukları *yalan değildi*" Caesars Entertainment bir beyanatında şunları söyledi: "Konuklardan biri kumarhaneye gelmeyi bıraktı diye bir görevlimizi kovmak ya da cezalandırmak gibi bir tavır içine asla girmeyiz. (Bunu ancak konuk kumarhaneye gelmeyi görevlinin bir davranışı yüzünden bıraktıysa yapabiliriz.) Ve görevlilerimizden hiçbirinin bir konuğa kumarhaneye gelmediği takdirde işinden olacağını ya da ceza alacağını söylemesine izin verilemez."

289 slot makinesinin ekranında dönen sembolleri seyretmelerini M. Dixon ve R. Habib, "Neurobehavioral Evidence for the 'Near-Miss' Effect in Pathological Gamblers," *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 93, no. 3 (2010): 313–28; H. Chase ve L. Clark, "Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes," *Journal of Neuroscience* 30, no. 18 (2010): 6180–87; L. Clark ve diğ., "Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry," *Neuron* 61, no. 3 (2009): 481–90; Luke Clark, "Decision-Making During Gambling: An Integration of Cognitive and Psychobiological Approaches," *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B: Biological Sciences* 365, no. 1538 (2010): 319–30.

289 kumarhanelere karşılıksız çek veren H. Lesieur ve S. Blume, "The South Oaks Gambling Screen (SOGS): A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers," *American Journal of Psychiatry* 144, no. 9 (1987): 1184–88. Bilgi-doğrulama amaçlı bir mektupta Habib şunları yazdı: "Katılımcılarımızın birçoğu başka bazı davranışlarına dayanılarak patolojik kumarbazlar kategorisine dahil

edildiler. Bir katılımcının örneğin şu davranışları göstermiş olması patolojik kumarbaz sayılmasına yetiyordu: 1) daha önce kumarda kaybettiği parayı kazanmak için kumar oynamış olması, 2) bazı günler planlamadığı kadar uzun süre kumar oynamış olması. Katılımcılarımızı patolojik kumarbaz sınıfına sokmak için çok alçak bir eşik kullanıyorduk."

291 alışkanlık döngüsünü içeren sinir devresi M. Potenza, V. Voon ve D. Weintraub, "Drug Insight: Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson's Disease," *Nature Clinical Practice Neurology* 12, no. 3 (2007): 664–72; J. R. Cornelius ve diğ., "Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in Restless Legs Syndrome: A Case Control Study," *Sleep* 22, no. 1 (2010): 81–87.

291 Buna benzer daha yüzlerce dava karara bağlanmayı bekliyor Ed Silverman, "Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex," *Pharmalot*, 31 Temmuz 2008.

291 "kumarbazların davranışlarını kontrol edebileceklerini" Kumarbazlığın nörolojisi hakkında daha fazla bilgi için bkz. A. J. Lawrence ve diğ., "Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals," *Addiction* 104, no. 6 (2009): 1006–15; E. Cognat ve diğ., "'Habit' Gambling Behaviour Caused by Ischemic Lesions Affecting the Cognitive Territories of the Basal Ganglia," *Journal of Neurology* 257, no. 10 (2010): 1628–32; J. Emshoff, D. Gilmore ve J. Zorland, "Veterans and Problem Gambling: A Review of the Literature," Georgia Eyalet Üniversitesi, Şubat 2010, http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rsrc/PG_IPV_Veterans.pdf; T. van Eimeren ve diğ., "Drug-Induced Deactivation of Inhibitory Networks Predicts Pathological Gambling in PD," *Neurology* 75, no. 19 (2010): 1711–16; L. Cottler ve K. Leung, "Treatment of Pathological Gambling," *Current Opinion in Psychiatry* 22, no. 1 (2009): 69–74; M. Roca ve diğ., "Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting," *Cognitive and Behavioral Neurology* 21, no. 1 (2008): 1–4; E. D. Driver-Dunckley ve

diğ., "Gambling and Increased Sexual Desire with Dopaminergic Medications in Restless Legs Syndrome," *Clinical Neuropharmacology* 30, no. 5 (2007): 249–55; Erin Gibbs Van Brunschot, "Gambling and Risk Behaviour: A Literature Review," Calgary Üniversitesi, Mart 2009.

294 "başka seçenekleri yokmuş gibi davranırlar" Habib bu konudaki düşüncelerine bir e-mail'de açıklık getirdi: "Bilişsel nörobilimin sahasına girdiği kadar felsefenin sahasına da giren bir özgür irade ve özdenetim meselesidir bu. ... Parkinson'lularda görülen kumarbazlık davranışının hastaların elinde olmadığını, aldıkları ilaçlar yüzünden ortaya çıktığını söyleyebiliyorsak, beynin aynı bölgelerinin aktive olduğu gerçeğine dayanarak aynı argümanı patolojik kumarbazlar için neden kullanamıyoruz? (ya da kullanmıyoruz?) Buna verebileceğim (ve sizin de değinmiş olduğunuz) yegâne cevap (pek tatminkâr olmasa da) şudur: Toplum olarak, sorumlu tutulabilecek bir dış etkenin var olduğu durumlarda sorumluluğu insanların üstünden alıp o dış etkene yüklemekten rahatsızlık duymuyoruz. Parkinson'luların durumunda, kumarbazlık patolojisinin ilaçlardan kaynaklandığını söylemek çok kolay; oysa patolojik kumarbazların durumunda, davranışı etkileyen hiçbir dış etken bulunmadığından (ki aslında var: sosyal baskılar, kumarhane reklamları, yaşam stresleri, vb.; ama bunların hiçbiri, alınması zorunlu olan ilaçlar kadar etkili değil) bağımlılığı suçlamaktan çekiniyor, patolojik davranışlarının sorumluluğunu kendilerine yüklemeyi tercih ediyoruz. 'Akıllı olsunlar, oynamasınlar' diyoruz mesela. Öyle sanıyorum ki bilişsel nörobilim ilerledikçe (ki 'modern' beyin görüntüleme tekniklerinin geçmişi yalnızca 20-25 yıl öncesine dayanıyor), belki de (biz nörobilimcilerin bile bazen etkisinde kaldığımız) bu yanlış sosyal inançların bazıları yavaş yavaş değişmeye başlayacak. Örneğin ben bile, kendi verilerimize bakarak patolojik kumarbazlarla patolojik olmayan kumarbazların beyinleri arasında (en azından kumar oynadıkları sırada) belirgin farklılıklar bulunduğu sonucuna rahatlıkla varabiliyorum ve yakın-ıskaların

patolojik kumarbazlara daha çok galibiyet gibi, patolojik olmayan kumarbazlara ise daha çok yenilgi gibi göründüğü iddiasında dahi bulunabiliyorum; ama söz konusu farklılıklardan ötürü patolojik kumarbazların bir kumarhane reklamı gördüklerinde oraya gidip kumar oynamaktan başka seçenekleri olmadığını, arzularının esiri olduklarını güven ve katiyetle söyleyemiyorum. Sağlam kanıtların yokluğunda, elimizden gelenin en iyisi analoji yoluyla sonuçlara varmaktır, ama bu tür karşılaştırmalar beraberlerinde çok fazla belirsizlik getirir."

297 "bizi karşı konulamaz bir şekilde kaderimize doğru taşıyan" William James, *Talks to Teachers on Psychology: and to Students on Some of Life's Ideals.*

298 Metafizik Kulübü Louis Menand, *The Metaphysical Club: A Story of Ideas in America* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 2002).

300 "önceden izlemiş olduğu yoldan" James, Fransız psikolog ve filozof Léon Dumont'un "De l'habitude" başlıklı yazısından alıntı yapıyor.